L'Agence du revenu du Canada : Les cinq premières années

Établir les bases de l'administration fiscale et des prestations au 21e siècle

Pour vous servir encore mieux !
More Ways to Serve You!

Agence du revenu du Canada | Canada Revenue Agency

Canada

105-05957/

Le 12 décembre 2003, le gouvernement a annoncé le transfert de la fonction des douanes de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) à l'Agence des services frontaliers du Canada. Par suite de ce transfert, il est proposé que l'ADRC soit prorogée sous le nom d'Agence du revenu du Canada (ARC). Ce changement de nom est envisagé dans le projet de loi C-26, *Loi constituant l'Agence des services frontaliers du Canada*, qui avait fait l'objet d'une deuxième lecture au moment où le présent document est allé sous presse.

Compte tenu des modifications législatives proposées et pour que le lecteur comprenne bien que les renseignements fournis concernent l'ARC seulement, nous employons le nom « ARC » dans tout le document. Il est à noter que chaque mention de l'ARC dans ce document fait allusion à l'ADRC.

Table des matières

Introduction 5

Résumé 7

Chapitre I La création et la structure de l'Agence du revenu du Canada 11

Chapitre II Mise en application de la Loi 17

Partie A : Mission et régie 17

Partie B : Responsabilités 23

Partie C : Partenariats 28

Partie D : Attributions en matière de ressources humaines 35

Partie E : Attributions administratives 47

Chapitre III Les réalisations opérationnelles des cinq premières années 57

Conclusion 76

Annexe A Ententes avec d'autres ministères et organismes conclues ou mises à jour de façon importante depuis le 1er novembre 1999 78

Annexe B Ententes avec les provinces et les territoires 81

Annexe C Ententes avec les Premières nations 86

Annexe D Comités consultatifs de l'ARC 87

Introduction

L'article 89 de la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada* exige que le Parlement effectue un examen de la Loi cinq ans après son entrée en vigueur :

> « 89. (1) Cinq ans après l'entrée en vigueur du présent article, le comité soit de la Chambre des communes, soit du Sénat, soit mixte, désigné ou constitué à cette fin procède à un examen complet et à une évaluation des dispositions et de l'application de la présente loi ainsi que de leur effet.
>
> (2) Le comité dépose ensuite, dans un délai raisonnable, son rapport au Parlement. »

La *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada* a été promulguée le 1er novembre 1999; le délai de cinq ans est donc arrivé à échéance le 1er novembre 2004.

Ce rapport est présenté au Parlement dans l'espoir que le comité parlementaire voudra examiner les dispositions et l'application de la Loi dans le contexte d'une compréhension claire de la législation et de sa mise en application, ainsi que de ses conséquences pour les activités et pour la qualité des services de l'Agence. Le rapport devrait aider les parlementaires à comprendre ce que visait le gouvernement en créant l'Agence, ce que celle-ci a réalisé au cours des cinq dernières années, ainsi que l'esprit général de la Loi. Il ne propose aucune modification à la Loi, vu que les dispositions actuelles ont été jugées adéquates en ce qui a trait aux activités de l'Agence au cours de ces cinq années.

En outre, il est important de retenir que le rapport ne porte que sur l'administration fiscale et les programmes de prestations relevant actuellement de l'Agence du revenu du Canada. Lors de sa création en novembre 1999, l'Agence englobait à la fois l'administration des douanes et l'administration des recettes. Toutefois, le 12 décembre 2003, les secteurs de l'Agence des douanes et du revenu du Canada qui s'occupaient de l'administration de la législation douanière ont été transférés au ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile en vertu de la *Loi sur les restructurations et les transferts d'attributions dans l'administration publique*. La décision de détacher les services douaniers et commerciaux de l'Agence et de transférer ces fonctions à la nouvelle Agence des services frontaliers du Canada découlait de l'engagement du gouvernement de resserrer la sécurité par une protection plus rigoureuse de la frontière. L'Agence porte donc désormais le nom d'Agence du revenu du Canada (ARC). Le rapport ne traite de l'administration douanière que dans la mesure où il le faut pour expliquer le fonctionnement global de l'Agence depuis sa création.

Survol de l'ARC

- Plus de 288 milliards de dollars perçus, soit plus de 1,1 milliard de dollars en moyenne par jour ouvrable
- Presque 1,5 million d'employeurs effectuant des retenues à la source et versant 162,6 milliards de dollars au fisc
- Paiements de prestations et de crédits d'une valeur de près de 12 milliards de dollars faits à plus de 10,6 millions de bénéficiaires canadiens admissibles
- Plus de 60 ententes avec d'autres ministères et organismes gouvernementaux pour l'exécution conjointe de programmes
- Plus de 40 milliards de dollars perçus pour le compte des provinces, des territoires et des Premières nations
- Application des dispositions d'équité : des intérêts et des pénalités d'un montant estimatif de 475 millions de dollars ayant fait l'objet d'une renonciation ou d'une annulation
- Plus de 77 millions de visites du site Web de l'ARC liées à la fiscalité et aux prestations
- Réponse donnée à environ 23,4 millions de demandes de renseignements du public
- Près de 16 100 bénévoles remplissant plus de 516 000 déclarations de revenus
- Près de 23 millions de déclarations de particuliers et de fiducies et 1,5 million de déclarations de revenus des sociétés traitées
- Un effectif de plus de 44 300 employés dans l'ensemble du Canada pendant les périodes de pointe des activités

Résumé

Contexte et législation

En 1996, le gouvernement a annoncé, dans le discours du Trône et dans le budget, son intention de convertir Revenu Canada, un ministère, en ce qu'il a appelé une « commission du revenu ». En prenant cette mesure, le gouvernement a établi les trois objectifs suivants pour le nouvel organisme :

- fournir un meilleur service aux Canadiens;
- accroître l'efficience et l'efficacité organisationnelles;
- établir un partenariat plus étroit avec les provinces et les territoires.

Le projet de loi C-43, *Loi portant création de l'Agence des douanes et du revenu du Canada*, a été présenté au Parlement en juin 1998 et sanctionné en avril 1999. L'Agence des douanes et du revenu du Canada, devenue ensuite l'Agence du revenu du Canada (ARC), a vu le jour le 1er novembre 1999.

La législation comprend cinq éléments principaux : mission et régie de l'Agence, responsabilités générales, responsabilités en ce qui a trait aux partenariats, attributions en matière de ressources humaines, et attributions administratives.

L'Agence a été créée dans le cadre d'une initiative gouvernementale appelée « Diversification des modes de prestation des services (DMPS) », et la législation donne à l'ARC une souplesse et une latitude importantes dans les domaines des ressources humaines, des finances et de l'administration. Outre la gestion des fonds publics, qui continue d'être régie par la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), l'Agence a compétence exclusive dans les domaines de l'administration des ressources humaines et de l'administration générale – compétence qui relevait jusque-là du Conseil du Trésor (CT), de la Commission de la fonction publique (CFP) et de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC).

La législation a également établi pour l'Agence un mode de régie unique au Canada. Le ministre du Revenu national conserve toute la responsabilité et l'obligation de rendre compte de l'administration de la législation relative à l'impôt et aux prestations appliquée par l'Agence, c'est-à-dire la *Loi de l'impôt sur le revenu* et les dispositions législatives en matière de TPS. Un conseil de direction, composé de responsables du secteur privé (à l'exception du commissaire) et chargé de superviser l'exercice des attributions en matière de ressources humaines, de finances et d'administration, qui relevaient auparavant d'organismes centraux, a été créé en vertu de la Loi. Le poste de commissaire a aussi été créé. Le commissaire est comptable devant le ministre de l'administration quotidienne de la législation fiscale, et devant le conseil de direction, de l'administration quotidienne des attributions en matière de ressources humaines et d'administration.

Les dispositions de la législation concernant les partenariats donnent à l'Agence le pouvoir de conclure (selon certaines conditions) des ententes avec d'autres organismes et ministères fédéraux, ainsi qu'avec les gouvernements provinciaux, territoriaux et autochtones. L'importante relation avec les provinces et

les territoires est renforcée par l'exigence selon laquelle 11 des 15 membres du Conseil de direction doivent être proposés par les provinces et les territoires.

La législation est complétée par les dispositions concernant la responsabilisation; celles-ci mettent en oeuvre un mode de régie solide et transparent, qui garantit la reddition de comptes pour les mesures prises par l'Agence et fait en sorte que celles-ci fassent l'objet d'un examen minutieux de la part des autorités compétentes. En fait, les responsabilités de l'Agence à ce chapitre sont peut-être plus importantes que celles d'à peu près tout autre organisme fédéral. La responsabilité envers le Parlement est garantie par le concept traditionnel de responsabilité ministérielle, et par le fait que le vérificateur général est nommé vérificateur de l'Agence. De plus, l'ARC doit non seulement présenter le rapport sur les plans et les priorités ainsi que le rapport ministériel sur le rendement exigés par la LGFP, mais elle doit également présenter deux autres documents : un plan d'entreprise et un rapport annuel. La CFP doit rendre compte de certains aspects du régime de dotation de l'Agence. La responsabilité envers les provinces et les territoires est renforcée par le fait que l'Agence doit produire annuellement un rapport à leur intention, et les tenir informés (ainsi que les ministères pour le compte desquels elle administre des programmes) des éléments nouveaux importants ayant une incidence sur eux.

Mise en application de la législation par l'Agence

Une fois la législation adoptée et sous l'autorité et la supervision du Conseil de direction, l'ARC à immédiatement mis en pratique la flexibilité dont elle a été dotée dans les domaines des ressources humaines, des finances internes et de l'administration.

Dans le domaine des ressources humaines, la législation a remplacé un régime de dotation davantage axé sur les processus et sur les règles par un régime où les employés sont recrutés, sélectionnés et promus selon un ensemble commun de compétences correspondant aux besoins organisationnels de l'Agence. Dans le même ordre d'idées, les recours en matière de dotation ont été révisés et remplacés par un système favorisant la transparence et le règlement des différends. L'Agence a assumé la responsabilité d'employeur distinct pour les relations de travail, la rémunération et la négociation collective. Afin de reconnaître et de faire ressortir l'importance de la fonction de gestion à l'Agence, un nouveau groupe, appelé « groupe de la gestion » et comprenant la plupart des gestionnaires des niveaux inférieurs, a été créé, de même qu'un nouveau niveau de haute direction.

Dans les domaines des finances et de l'administration, le Conseil de direction a supervisé des changements tout aussi profonds. Les coûts ont diminué et les services internes ont été grandement améliorés grâce à une restructuration étendue et axée sur la technologie. Des économies totales s'élevant à 37,4 millions de dollars ont été réalisées entre 2002 et 2004, et les deux années suivantes devraient permettre d'autres économies. Des économies ont également été réalisées dans le secteur des biens immobiliers, grâce à un certain nombre d'innovations apportées en partenariat avec TPSGC. Le fait que le Conseil de direction ait tant insisté sur la fonction de contrôleur a donné lieu à des divulgations plus complètes et plus claires sur les questions financières et sur le rendement, tant au sein de l'Agence qu'auprès des intervenants externes.

Les changements dans l'administration des ressources humaines, dans la structure de gestion et dans le domaine de l'administration interne ont eu une incidence favorable sur les relations entre la direction et les employés de l'Agence. Cela se voit d'après les résultats de deux sondages menés pas la CFP auprès des employés, l'un en 1999, année de la création de l'ARC, et l'autre en 2002. Ces sondages démontrent que, sur cette période de trois ans, la satisfaction des employés à l'égard de leur emploi et de leur milieu de travail s'est considérablement améliorée.

La transformation qui s'est produite à l'Agence au cours des cinq dernières années aurait été impossible sans l'orientation et la supervision du Conseil de direction. Le conseil a apporté une perspective externe, c'est-à-dire du secteur privé, à ses travaux et une saine remise en question à la haute direction. Il a aidé l'Agence à fonctionner davantage comme une entreprise, la rendant plus efficace sur les plans de la gestion et de l'administration. Son grand intérêt pour l'établissement de rapports sur le rendement a fait en sorte que le plan d'entreprise et le rapport annuel deviennent les documents clés de l'Agence en matière de planification et de rapports, et qu'ils soient considérés comme exemplaires au sein de la fonction publique. Cet intérêt a également fait que la mesure du rendement soit confiée à tous les niveaux de gestion au moyen d'une série de contrats de responsabilisation axés sur les résultats.

L'ARC a également agi rapidement pour raffermir sa relation avec les provinces et les territoires. Des ententes sur le cadre de gestion des services ont été conclues avec la plupart des provinces et des territoires afin de mieux gérer leurs relations. Le commissaire a rencontré régulièrement ses homologues provinciaux, et, comme l'exige la législation, des rapports annuels complets ont été produits pour chaque province et territoire. La relation a donné lieu à des économies et à une plus grande efficacité économique pour les provinces, compte tenu du nombre croissant de programmes que l'Agence administre pour elles et du nombre croissant de demandes de données que celles-ci présentent à l'Agence pour pouvoir réaliser leurs programmes de façon plus efficace.

Le rigoureux régime de reddition de comptes prévu par la législation a été observé à la lettre. La vérificatrice générale reçoit une collaboration et un accès illimités lorsqu'elle fait ses vérifications de l'Agence, et l'Agence a fait preuve de diligence en mettant en oeuvre les recommandations découlant des vérifications. Au cours des cinq dernières années, les plans d'entreprise et les rapports annuels ont évolué au point, comme il a été mentionné, de devenir des modèles du genre. Les exigences en matière de responsabilisation accrue envers les provinces et les territoires ont également été observées à la lettre au moyen des rapports annuels et des rencontres fréquentes avec les provinces.

En résumé, au cours des cinq dernières années, l'Agence a fait preuve de diligence en veillant à ce que la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada* soit appliquée d'une façon responsable, qui respecte intégralement l'esprit de la loi et l'intention du législateur. Dans le même ordre d'idées, il est important de retenir que cinq ans constitue une courte période pour appliquer des changements profonds aux régimes internes de ressources humaines et d'administration qui sont permis par la Loi et qui sont planifiés et approuvés par le Conseil de direction. Même si nous avons fait un bon bout de chemin, les régimes internes de l'Agence sont encore loin d'être achevés; ils continueront d'évoluer.

Les réalisations opérationnelles des cinq premières années

La manière dont l'Agence a appliqué la législation a permis à celle-ci d'atteindre deux de ses objectifs initiaux : accroître l'efficience et l'efficacité de l'administration, et établir une relation plus étroite avec les provinces et les territoires. Il est cependant important de retenir que la transformation fondamentale des régimes des ressources humaines et de l'administration de l'Agence a été un élément essentiel à la réalisation de son troisième objectif : améliorer le service aux Canadiens.

Les points saillants des améliorations du service sont présentés en détail dans le rapport ci-après. Grâce à Internet, les Canadiens peuvent maintenant accéder sans délai aux renseignements dont ils ont besoin pour produire correctement leur déclaration de revenus. Ils ont un accès en direct sécuritaire à l'information concernant leurs déclarations de revenus, la prestation fiscale canadienne pour enfants, le crédit pour la TPS/TVH et les programmes de prestations provinciaux et territoriaux connexes. Les entreprises peuvent s'inscrire en direct, produire leurs déclarations par Internet et payer leur impôt et leurs taxes électroniquement par l'entremise d'institutions financières. Beaucoup d'améliorations importantes ont été apportées au service lié au programme du crédit d'impôt pour des activités de recherche scientifique et de développement expérimental, et au programme des organismes de bienfaisance. Les nombreuses réalisations dans le cadre du programme de l'observation de l'Agence ont fait en sorte que le régime fiscal fédéral continue d'être régi de façon équitable et impartiale.

Les réalisations de l'Agence au cours des cinq dernières années sont directement tributaires de la législation adoptée par le Parlement en 1999. Le dynamisme des membres du Conseil de direction et leur détermination à veiller à ce que la souplesse de la législation sur le plan des ressources humaines et de l'administration soit exploitée au maximum ont entraîné un changement culturel dans l'organisation, qui valorise l'innovation, le service, l'économie et la responsabilisation. Sous la surveillance du Conseil de direction, l'Agence a transformé radicalement sa façon de fonctionner en adoptant des stratégies qui ont accéléré la prise de décisions et les opérations, et qui ont accru la souplesse de ses ressources et sa capacité de répondre aux besoins des contribuables. Cette souplesse accrue a donné lieu à un programme de technologie de l'information complet et fonctionnel, qui a servi d'appui aux initiatives de modernisation dans les secteurs des ressources humaines, de l'administration, du service à la clientèle et de l'observation. Le programme est également en mesure de servir un éventail de plus en plus large d'intérêts fédéraux et provinciaux. Bref, la législation a permis de façonner une administration fiscale et de prestations qui est reconnue à l'échelle du pays et dans le monde comme une organisation exemplaire et un fournisseur de services qui va continuer de travailler pour le bien du Canada et des Canadiens.

Chapitre I La création et la structure de l'Agence du revenu du Canada

L'Agence des douanes et du revenu du Canada a été créée sous le régime d'une loi fédérale le 1er novembre 1999. Dans ce chapitre, nous décrivons le contexte et les enjeux ayant mené à la décision de créer l'Agence.

Les années 1990 ont été une période d'expérimentation pour ce qui est de la prestation des services gouvernementaux dans le monde entier, surtout dans les pays développés et peut-être davantage dans les pays du Commonwealth. Partout, les gouvernements étaient aux prises avec des déficits et avec la difficile tâche de réduire les services gouvernementaux pour mieux équilibrer leurs budgets. Les gouvernements cherchaient donc des façons novatrices de faire plus avec moins. Au Canada, cette initiative s'est appelée « diversification des modes de prestation de services » (DMPS).

Comme ses équivalents partout dans le monde, la DMPS s'appuyait sur les concepts suivants :

- service de plus en plus axé sur le client;
- plus d'autonomie accordée aux organismes afin de leur permettre d'offrir un service mieux adapté aux clients, en les libérant des règles applicables à tout le gouvernement et que devaient suivre la plupart des ministères;
- diminution du contrôle politique sur les décisions d'ordre purement administratif, car les gouvernements devraient se réserver le rôle stratégique et le rôle de direction pour déterminer les services à offrir, mais ne pas intervenir dans l'administration comme telle.

Certains gouvernements, et particulièrement ceux de la Nouvelle-Zélande, de l'Australie et du Royaume-Uni, ont adopté cette approche avec enthousiasme et vigueur. Le Royaume-Uni, par exemple, a transféré pas moins des trois quarts de sa fonction publique à 127 organismes de direction de type DMPS, où les décisions relevaient davantage de la bureaucratie, l'intervention politique y étant moindre.

Au Canada, cependant, la responsabilisation politique de tels organismes semi-autonomes préoccupait grandement les ministres ainsi que plusieurs autres Canadiens. Il a donc été décidé d'adopter une approche graduelle plutôt que les changements plus fondamentaux qui avaient caractérisé la DMPS dans d'autres pays. Le discours du Trône de février 1996 constituait les premiers pas dans cette direction. Il annonçait que le gouvernement collaborerait avec les provinces à la création d'une « agence nationale de recouvrement des recettes » et d'un service unique d'inspection des aliments. Une semaine plus tard, le budget fournissait des précisions sur cette idée, inscrivant clairement la création des agences du revenu et d'inspection des aliments dans le concept de la DMPS. Dans les documents budgétaires, la création de ces agences figurait sous la rubrique « Nouveaux modes de fonctionnement : Solutions de rechange pour la prestation des services », et était accompagnée de l'explication suivante :

> « Ces changements ont pour but fondamental de conférer aux organismes de prestation des services une plus grande autonomie pour mener leurs activités d'une façon qui tienne davantage compte des besoins de leur clientèle et qui soit plus efficiente. »

Quant à Revenu Canada et à la création de ce qui avait alors été appelé une « commission du revenu », le budget précisait ce qui suit :

> « En étant davantage axé sur la clientèle et en restructurant ses activités, Revenu Canada diminue ses dépenses d'administration et le fardeau d'observation de la loi pour les contribuables. Le gouvernement voudrait franchir une autre étape dans l'amélioration de l'économie et de la prestation de ce service gouvernemental essentiel en créant la Commission canadienne du revenu. Cet organisme serait chargé des activités actuelles du ministère, mais disposerait d'une souplesse considérablement accrue sur le plan administratif et financier, ce qui lui permettrait d'être plus efficient et de mieux répondre aux besoins des contribuables.
>
> La création de la Commission canadienne du revenu faciliterait également l'établissement d'un partenariat plus étroit avec les provinces dans l'administration des recettes fiscales, tel que proposé dans le discours du Trône. »

Le budget précisait essentiellement que trois facteurs avaient motivé la décision de transformer Revenu Canada en agence de type DMPS : offrir un meilleur service aux Canadiens, conférer une plus grande souplesse à l'organisation pour en accroître l'efficience et l'efficacité, et établir un partenariat plus étroit avec les provinces.

Trois facteurs avaient motivé la décision de transformer Revenu Canada en agence de type DMPS : offrir un meilleur service aux Canadiens, conférer une plus grande souplesse à l'organisation pour en accroître l'efficience et l'efficacité, et établir un partenariat plus étroit avec les provinces.

Meilleur service aux Canadiens

La DMPS et ses équivalents étaient vus par les gouvernements du monde entier comme un moyen d'améliorer la qualité des services dans la fonction publique en mettant l'accent sur les besoins de la clientèle. À titre de plus important organisme de services fédéral ayant le plus de contacts quotidiens avec le public canadien, Revenu Canada était le choix tout indiqué pour l'application de la DMPS. En outre, Revenu Canada s'était employé et avait réussi au fil des ans à améliorer la prestation du service, tant sur le plan fiscal que sur le plan douanier, et avait donc une longueur d'avance dans cette direction. Le gouvernement croyait toutefois pouvoir en faire davantage à cet égard, et la DMPS représentait une occasion de vérifier cette hypothèse.

Plus grande souplesse administrative

Comme ministère, Revenu Canada devait se plier aux mêmes règles administratives normalisées applicables à quelque 80 autres ministères et organismes. Au fil des ans, le gouvernement avait essayé plusieurs fois de réformer le système, mais en vain. Bon nombre de ces règles faisaient en sorte que les nouvelles améliorations

du service coûtaient cher et prenaient du temps. Elles rendaient également plus difficiles et problématiques le recrutement et le maintien en poste d'employés possédant un haut niveau d'expertise technique. L'enjeu était critique pour Revenu Canada, car ce ministère appliquait certaines des lois les plus complexes promulguées par le Parlement.

En ayant une plus grande autonomie pour déterminer ses besoins et établir ses règles de fonctionnement, l'Agence pourrait plus facilement continuer d'améliorer le service avec davantage d'efficience et d'efficacité. Dès sa création, l'Agence fait face à des défis différents de ceux de nombreux ministères. Elle met l'accent sur les opérations des programmes et la prestation des services plutôt que sur l'élaboration des politiques. L'Agence est l'un des plus gros employeurs de la fonction publique; elle emploie à la fois un grand effectif professionnel et un grand effectif saisonnier. Elle mène ses activités à l'échelle du pays dans plus de 50 bureaux des services fiscaux et centres fiscaux. L'Agence entretient des contacts avec plus de Canadiens que tout autre organisme gouvernemental au Canada. Comme ses activités ont une incidence immédiate sur les Canadiens et les entreprises canadiennes, l'Agence doit être à l'écoute de leurs besoins et de leurs préférences, et doit constamment chercher à améliorer le service ainsi que l'administration fiscale et l'administration des prestations. En ayant plus de souplesse pour gérer elle-même ses ressources humaines, l'Agence sera plus en mesure d'attirer et de conserver l'expertise dont elle a besoin, ce qui lui permettra d'offrir au public un service plus rapide et mieux adapté.

Un partenariat plus étroit avec les provinces

Une brève explication de l'historique de la relation entre le gouvernement fédéral et les provinces dans le domaine de la fiscalité permettra de comprendre pourquoi la nouvelle agence doit entretenir une relation plus étroite avec les provinces et les territoires.

Le pouvoir d'imposition est compris dans l'*Acte de l'Amérique du Nord britannique (1867)*. Ce pouvoir n'a pour ainsi dire pas changé en 138 ans. En règle générale, les provinces sont limitées à l'imposition directe, tandis que le gouvernement fédéral peut imposer à la fois des impôts directs et des impôts indirects. Selon toutes les interprétations globales des pouvoirs d'imposition, les législatures et les tribunaux ont en réalité rarement empêché les provinces d'imposer leurs propres taxes et impôts.

Cela a conduit, à l'aube des années 1950, à ce qui a souvent été qualifié de « jungle fiscale » : des règles fiscales chevauchantes et conflictuelles imposées par le gouvernement fédéral et les provinces, qui ne tenaient pratiquement pas compte de ce que faisait l'autre palier de gouvernement. Dans les années 1960, le ministère des Finances a rationalisé le régime fiscal en négociant une série d'accords de perception fiscale (APF) avec les provinces. En vertu d'un APF, la province cédait à toutes fins utiles au gouvernement fédéral le droit de déterminer les règles fiscales de base applicables aux particuliers ou aux sociétés, tout en conservant la capacité de déterminer le taux d'imposition provincial par rapport à l'impôt fédéral, et la possibilité de fournir à la fois des crédits et des surtaxes. En retour, l'administration de l'impôt provincial par Revenu Canada leur était fournie gratuitement.

Comme conséquence du régime des APF, de nombreuses provinces s'appuyaient sur Revenu Canada pour l'administration d'impôts et de taxes qui généraient une partie importante et, dans certains cas, la majorité de leurs recettes globales. En 1996, Revenu Canada administrait :

- les impôts des particuliers pour le compte de toutes les provinces, sauf le Québec, et de tous les territoires;
- les impôts des sociétés pour le compte de toutes les provinces, à l'exception de l'Alberta, de l'Ontario et du Québec, et de tous les territoires;
- un certain nombre de programmes fiscaux ou de prestations distincts pour le compte de diverses provinces.

Toutefois, au milieu des années 1990, les provinces avaient de sérieuses réserves à l'égard du régime des APF, pour deux raisons. D'une part, elles devaient accepter l'impôt fédéral de base, la progressivité de la structure du taux fédéral et le bloc de crédits fédéraux non remboursables, ce qui limitait leur capacité d'adapter leurs impôts et taxes à leur situation sociale ou économique. D'autre part, Revenu Canada n'était pas très comptable devant les provinces et les territoires des activités qu'il menait en leur nom. Cela est à l'origine de la perception des provinces et des territoires selon laquelle Revenu Canada était plus ou moins sensible aux questions administratives qui les préoccupaient. Le gouvernement fédéral a voulu corriger le deuxième de ces problèmes en créant une agence du revenu dans l'espoir que, à titre d'organisme mieux à l'écoute des besoins des provinces, celui-ci soit davantage comptable devant elles des mesures fiscales administrées en leur nom. (La question de la souplesse de la politique fiscale a été réglée deux ans plus tard, quand les provinces ont reçu beaucoup plus d'autonomie et de liberté dans la conception de leurs propres mesures fiscales.)

Outre les préoccupations particulières des provinces en matière de politique et d'administration fiscales, il faut mentionner que le gouvernement voulait également collaborer avec les provinces en vue d'accroître l'efficacité et l'efficience de son union économique avec celles-ci. À cet égard, le gouvernement estimait que Revenu Canada pouvait faire encore plus pour les provinces, et il souhaitait mettre ses services à leur disposition.

Voici ce que disait alors le ministre des Finances dans son exposé budgétaire :

> « Le gouvernement devrait se concentrer sur les besoins des citoyens, non sur les besoins de la bureaucratie. Les Canadiens et Canadiennes veulent que leurs gouvernements coopèrent, pas qu'ils se fassent concurrence. Et ils veulent obtenir de meilleurs services à moindre coût. L'une des meilleures façons de réduire les coûts est de réduire le chevauchement et le double emploi. C'était l'un des objectifs de notre Examen des programmes, mené par le président du CT.
>
> ...quelle petite entreprise n'a pas eu un jour la visite d'un vérificateur fédéral de l'impôt sur le revenu, suivi par un vérificateur fédéral de la taxe de vente, puis d'un vérificateur provincial de l'impôt des sociétés et d'un vérificateur provincial de la taxe sur les ventes au détail, tous à la recherche des mêmes renseignements, mais présentés d'une façon légèrement différente?
>
> Voilà le genre d'enquêtes successives et répétitives qui font double emploi, qui

coûtent cher à l'entreprise et qui coûtent cher au gouvernement. Nous voulons y mettre fin. C'est pourquoi nous présenterons des propositions législatives permettant d'établir des agences gouvernementales moins nombreuses et plus efficaces. Nous créerons également une nouvelle agence nationale du revenu appelée la Commission canadienne du revenu. L'établissement de cette commission facilitera une collaboration plus étroite avec les provinces dans l'administration des impôts et taxes. »

Mécanismes de régie à l'Agence du revenu du Canada

Une fois prise la décision de créer l'Agence du revenu, la question principale dont il fallait discuter était celle des mécanismes de régie pour l'organisme et, plus précisément, celle du rôle du ministre du Revenu national. Comme il a été dit, le concept de la DMPS appliqué dans certains autres pays supposait souvent une diminution du rôle des ministres, surtout lorsque des services administratifs ou techniques étaient fournis. C'était bien différent de la situation qui prévalait au Canada à ce moment-là. La législation fiscale et douanière fédérale au Canada confie à peu près tous les pouvoirs et toutes les décisions relatives à l'administration de la législation au ministre du Revenu national. Par conséquent, le ministre était nommé quelque 1 470 fois dans cette législation; il avait le pouvoir d'établir toutes les cotisations d'impôt et de taxe, de saisir des dossiers, d'examiner les marchandises à la frontière, etc., ce qui lui donnait, plutôt qu'aux fonctionnaires, tous les pouvoirs pour la mise en application de tous les aspects de la législation fiscale et douanière.

Certes, pour l'application efficiente de la législation, presque tous ces pouvoirs étaient délégués aux fonctionnaires qui les exerçaient au quotidien. En effet, au Canada, selon une tradition de longue date, les ministres ne prennent pas de décision sur les cas particuliers d'impôt, de taxe ou de douane. Ces décisions sont laissées aux responsables possédant l'expertise technique dans les domaines en question.

La question à examiner consistait à savoir s'il convenait de continuer avec la pratique actuelle, en laissant au ministre la responsabilité et l'obligation de rendre compte de la législation fiscale et douanière, ou s'il vaudrait mieux adopter une pratique étrangère et confier au ministre un rôle considérablement restreint. Le gouvernement a alors entrepris une vaste campagne de consultation pour connaître l'opinion des principaux intervenants en matière fiscale et douanière.

Fait intéressant, la question a fait l'unanimité dans tous les milieux; tous préféraient de loin le modèle traditionnel laissant au ministre du Revenu national la responsabilité des pouvoirs conférés par la loi. Les représentants du monde des affaires, par exemple, étaient d'avis que, bien que le travail des fonctionnaires soit habituellement empreint de professionnalisme, il serait bon d'avoir la possibilité d'en appeler à un ministre s'ils estimaient que la justice et l'équité avaient été ignorées. Les députés craignaient qu'une agence plus autonome ne s'isole et ne devienne insensible aux préoccupations des contribuables. Les ministres provinciaux et territoriaux craignaient tout autant une agence autonome, estimant qu'une agence indépendante du gouvernement fédéral serait encore plus éloignée d'eux.

Même si le gouvernement a décidé de ne rien changer au pouvoir du ministre en matière de législation fiscale et douanière, il était disposé à envisager un certain degré d'expérimentation dans d'autres aspects de la législation. C'est ce qu'il a fait à l'égard des pouvoirs administratifs de l'Agence.

Afin de donner à l'Agence une plus grande marge de manoeuvre pour accroître l'efficience et l'efficacité de ses opérations, le gouvernement a décidé que les pouvoirs en matière de ressources humaines et d'administration générale, qui relevaient alors du Conseil du Trésor (CT), de la Commission de la fonction publique (CFP) ou de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), seraient conférés à l'Agence. Cela allait dans le sens du concept de la DMPS. Il a aussi décidé de créer un conseil de direction, composé principalement de personnes ne faisant pas partie de la fonction publique, chargé de superviser l'exercice de ces pouvoirs.

Le Conseil de direction devait répondre à deux besoins : il remplaçait les fonctions de supervision et de contrôle jusque-là exercées par le CT, la CFP et TPSGC et il devait renforcer le partenariat avec les provinces et les territoires en leur donnant le droit de proposer la majorité des membres du conseil. Le terme « conseil de direction » a été préféré à l'habituel « conseil d'administration » afin de mieux refléter les responsabilités du conseil en matière d'organisation, d'administration et de gestion de l'Agence.

Le dernier élément de la structure de régie était la création du poste de commissaire, qui agirait à titre de directeur général de l'Agence. Le commissaire serait le seul fonctionnaire siégeant au conseil de direction.

C'est cette structure de régie qui a constitué le fondement du projet de loi C-43, *Loi portant création de l'Agence des douanes et du revenu du Canada*, qui a été déposé au Parlement en juin 1998 et qui a reçu la sanction royale en avril 1999.

Chapitre II Mise en application de la Loi

Ce chapitre porte sur les principales dispositions de la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada* et sur ce que l'Agence a fait pour les mettre en application. Le chapitre est divisé en cinq parties correspondant aux cinq éléments principaux de la Loi :

- mission et régie;
- responsabilités;
- partenariats;
- attributions en matière de ressources humaines;
- attributions administratives.

Chacune des parties traite de l'objet général de la Loi, des dispositions législatives précises et de la façon dont l'Agence les a mises en application, puis évalue les répercussions globales des dispositions législatives pour l'organisme.

Partie A : Mission et régie

Objet général de la Loi

Les articles 4 à 46 de la Loi présentent la mission et la structure de régie de l'Agence. Comme nous l'avons indiqué au chapitre 1, il a été déterminé que l'Agence, en tant qu'organisme issu de la diversification des modes de prestation des services (DMPS), doit avoir une structure de régie adaptée à son rôle et à ses responsabilités uniques. Cela se reflète dans les dispositions législatives qui ont été adoptées par le Parlement. La Loi prévoit plus particulièrement les responsabilités suivantes :

- Le ministre du Revenu national conserve ses responsabilités habituelles à l'égard de l'administration de la législation relative aux programmes appliquée par l'Agence – c'est-à-dire les lois fiscales, comme la *Loi de l'impôt sur le revenu*, les dispositions législatives concernant la TPS et, avant que les fonctions douanières ne soient retirées de l'Agence, les dispositions législatives relatives aux douanes.
- Un conseil de direction, dont les membres sont en grande partie proposés par les provinces, est chargé de superviser les attributions administratives touchant les ressources humaines, les contrats, etc., qui relevaient auparavant du CT, de la CFP et de TPSGC.
- Le commissaire est le premier dirigeant de l'Agence; à ce titre, il en assure la direction des affaires courantes et contrôle la gestion de son personnel. Le commissaire est responsable de l'application de la législation relative aux programmes devant le ministre, et il est tenu de rendre compte au Conseil de direction de l'exercice des pouvoirs administratifs et de gestion prévus par la *Loi sur l'ADRC*.
- Les provinces et les territoires jouent un rôle plus important à l'Agence, car ils ont la responsabilité de proposer des membres au conseil.

L'Agence

Dispositions législatives

L'Agence est créée en vertu des articles 4, 5 et 30 de la Loi, qui déterminent son statut et font état de ses attributions. Voici les principales dispositions :

- l'Agence est un mandataire de Sa Majesté, ce qui signifie qu'elle agit au nom du gouvernement;
- l'Agence applique et contrôle la législation relative aux programmes;
- l'Agence peut mettre en oeuvre toute entente conclue entre elle et un ministère ou un organisme fédéral, provincial ou territorial, ou un gouvernement autochtone, et portant sur l'administration d'une taxe ou d'un impôt ou l'application d'un programme.

En vertu de l'article 30, l'Agence est responsable de ses grandes politiques administratives, de son organisation, de ses biens immeubles et de la gestion de son personnel. En ce qui concerne ces questions, l'Agence n'est pas assujettie aux exigences du CT, sauf celles qui concernent la gestion financière.

Mise en application

Dans l'ensemble, les dispositions législatives relatives à la création, au statut et à la mission de l'ARC sont semblables à celles qui s'appliquent à un ministère. Il n'est donc pas particulièrement important de les souligner. Toutefois, la mission et le statut de l'Agence innovent à deux égards : d'une part, les dispositions relatives aux partenariats, en particulier avec les gouvernements provinciaux et territoriaux; et d'autre part, les dispositions relatives à la gestion de l'Agence, notamment l'existence du Conseil de direction et les attributions particulières de l'Agence en matière de gestion des ressources humaines. Ces innovations sont abordées plus en profondeur ci-dessous.

Le ministre responsable

Dispositions législatives

Aux termes de la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada*, le ministre du Revenu national est responsable de l'Agence. L'article 6 confère au ministre les attributions et les fonctions nécessaires à la réalisation de la mission de l'Agence en ce qui concerne la législation relative aux programmes. Par conséquent, l'article 6 stipule expressément que l'Agence est placée sous la responsabilité du ministre. Les articles 7 et 8 portent sur la désignation de personnes comme agents en vue de l'exercice d'attributions précises conférées par la Loi ainsi que sur la délégation de pouvoirs par le ministre et le commissaire.

Les articles 9, 10 et 12 permettent au ministre (sous certaines conditions) de donner des instructions aux personnes à qui un ministre fédéral a confié des attributions. En vertu de l'article 11, le ministre peut donner au conseil de l'Agence des instructions écrites sur les matières qui « touchent des questions d'ordre public ou pourraient toucher notablement les finances publiques ». L'article 13 confère expressément au ministre un pouvoir d'enquête et lui donne accès à tout renseignement qui relève de l'Agence. Il est à remarquer que les articles 11 et 13 sont tous les deux des dispositions à sûreté intégrée à appliquer dans des circonstances extraordinaires. Ainsi, ces dispositions sont semblables à celles d'autres lois, comme celles qui se rapportent aux pouvoirs de direction visant les sociétés d'État énoncés dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Mise en application

La structure traditionnelle de la responsabilité ministérielle à l'égard de la politique et de

l'administration des questions liées au revenu n'a pas été touchée par la création de l'Agence. Le ministre des Finances est responsable de tous les aspects de la politique fiscale, et le ministre du Revenu national est responsable de l'application des diverses lois qui donnent effet à cette politique.

De façon générale, le rôle du ministre à l'égard de l'Agence est semblable au rôle que joue un ministre à la tête d'un ministère, sous réserve de deux importantes conditions. D'abord, bien que le ministre puisse donner au conseil des instructions écrites sur les matières relevant des attributions du conseil qui touchent des questions d'ordre public ou pourraient toucher notablement les finances publiques, la supervision de la gestion de l'Agence relève du conseil et du commissaire, et non du ministre. Toutefois, l'un des éléments clés de la régie de l'Agence est que le ministre conserve l'entière responsabilité ministérielle; cela signifie qu'il est responsable et comptable de tous les aspects des activités et de l'administration de l'Agence devant la Chambre des communes. La seconde condition se rapporte à la distance que le ministre garde habituellement par rapport à l'application de la législation relative aux programmes aux particuliers et aux sociétés. Comme il a été dit au chapitre 1, bien que le ministre puisse chercher à obtenir des renseignements pour donner suite aux plaintes formulées par des particuliers et des entreprises, il y a longtemps que le ministre ne donne plus d'instructions aux fonctionnaires du revenu sur la façon d'interpréter la loi dans un cas donné. Cela permet au ministre de conserver son droit d'être informé tout en le protégeant contre toute allégation d'ingérence politique dans les affaires des contribuables.

Le ministre conserve l'entière responsabilité ministérielle; cela signifie qu'il est responsable et comptable de tous les aspects des activités et de l'administration de l'Agence devant la Chambre des communes.

Toutefois, les attributions de gestion de l'Agence distinguent celle-ci de l'ancien ministère du Revenu national, tout comme l'existence du Conseil de direction et son incidence sur la gestion et l'orientation de l'Agence.

Le statut conféré au ministre en vertu de la Loi n'a pas entraîné de changements importants dans les activités de l'Agence. Le ministre continue de donner des instructions générales à l'Agence et d'approuver les présentations au CT, y compris le budget des dépenses et le plan d'entreprise annuel. Bien que le Conseil de direction joue un rôle important dans l'établissement de la politique de gestion, il ne s'est pas avéré nécessaire pour le ministre d'exercer l'attribution prévue à l'article 11. De façon semblable, l'Agence a donné suite à toutes les demandes de renseignements du ministre relatives à l'application de l'article 13.

Le Conseil de direction

Dispositions législatives

Le mandat du Conseil de direction se limite aux questions de gestion.

L'article 14 prévoit la constitution du Conseil de direction de l'Agence, qui est composé de 15 administrateurs, dont son président, le commissaire, deux administrateurs proposés par le gouvernement fédéral, les administrateurs

proposés respectivement par chaque province et un administrateur proposé par les territoires. Les articles 15 à 19 font état des modalités qui s'appliquent aux administrateurs (autres que le président et le commissaire). Les administrateurs sont choisis et nommés à titre amovible par le gouverneur en conseil pour des mandats de trois ans au maximum, et ils assument leur charge à temps partiel. De plus, le gouverneur en conseil peut renouveler deux fois le mandat d'un administrateur, pourvu que, dans le cas où l'administrateur a été nommé sur proposition d'une province ou des territoires, la proposition soit renouvelée (article 17).

Aux termes de l'article 31, le conseil est « chargé de la supervision de la structure organisationnelle et de l'administration de l'Agence et de la gestion de ses biens, de ses services, de son personnel et des contrats ». Le conseil, par règlement administratif, régit ses propres activités; il peut aussi conseiller le ministre sur l'application et le contrôle d'application, en général, de la législation relative aux programmes (article 33). Le mandat du Conseil de direction se limite aux questions de gestion, et il demeure entendu que l'article 34 interdit au conseil de donner des instructions relatives à la législation relative aux programmes ou à une loi provinciale semblable. Aux termes de l'article 35, il est interdit de communiquer au conseil des renseignements qui ont été obtenus sous le régime de la législation relative aux programmes.

Les articles 42 à 46 imposent aux administrateurs des obligations en matière d'éthique et énoncent les conditions qui doivent s'appliquer aux contrats qui sont conclus avec l'Agence et qui présentent un intérêt important pour les administrateurs.

Le plan d'entreprise de l'Agence est approuvé par le conseil, puis transmis au ministre pour qu'il en recommande l'approbation au CT (article 47). Le plan d'entreprise doit notamment exposer ce qui suit : les objectifs à atteindre; les stratégies de l'Agence pour atteindre ses objectifs, notamment en ce qui concerne ses opérations et ses ressources financières ainsi que ses ressources humaines et l'effet qu'auront ces stratégies sur le total des salaires et des avantages; les prévisions de résultats de l'Agence; les budgets de fonctionnement et d'investissement de l'Agence; et les autres renseignements qu'exige le Conseil du Trésor. Une fois le plan approuvé, l'Agence en établit un résumé, qu'elle doit transmettre au ministre pour approbation en vue de son dépôt devant le Parlement (article 49).

Mise en application

Le conseil est un élément unique de la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada*. Il procure des avantages importants à l'Agence en lui permettant d'obtenir une perspective provinciale et régionale sur diverses questions et de tirer parti de l'expertise du secteur privé et de spécialistes. Au moment de l'adoption de la Loi, le conseil était déjà en mesure de s'acquitter de toutes ses tâches, étant donné qu'il s'était réuni de façon officieuse vers la fin d'octobre 1999 afin d'établir un projet de règlement administratif pour la conduite de ses activités courantes.

> Le conseil est un élément unique de la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada*.

Outre le président et le commissaire, 22 personnes ont siégé au conseil depuis sa création en 1999. En effet, le processus de mise

en candidature, auquel participent les provinces et les territoires, a donné lieu à la nomination de 20 personnes depuis 1999. Les membres du conseil se réunissent en personne quatre fois par année, tout comme les membres des trois comités du conseil, soit le Comité de régie d'entreprise, le Comité des finances et le Comité des ressources humaines. La majeure partie du travail approfondi est accomplie par les comités, qui demandent l'approbation du conseil au complet. En plus des réunions trimestrielles, des conférences téléphoniques sont prévues entre ces réunions, et le Comité de régie d'entreprise organise habituellement une journée de réflexion au printemps. D'autres réunions et conférences téléphoniques ont lieu entre les réunions trimestrielles, au besoin. Le coût global du conseil s'élève à environ 435 000 $ par année.

Dans l'ensemble, le conseil a exécuté ses fonctions de supervision et de gestion conformément à l'article 31. Il n'a pas eu à se prévaloir du pouvoir que lui accorde l'article 33 pour présenter des recommandations au ministre concernant l'application de la législation relative aux programmes. Les membres du conseil ont suivi avec diligence les dispositions relatives aux conflits d'intérêts possibles. En février 2000, le conseil a adopté des lignes directrices en matière de conflits d'intérêts. Chaque membre doit signer une lettre d'attestation indiquant qu'il a lu le *Code régissant la conduite des titulaires de charge publique en ce qui concerne les conflits d'intérêts et l'après-mandat* ainsi que les lignes directrices du conseil.

Jusqu'ici, les activités du conseil ont visé essentiellement la gestion des ressources humaines et l'administration générale. De plus, le conseil participe activement à l'élaboration du plan d'entreprise annuel. Il joue également un rôle de supervision stratégique relativement à la structure organisationnelle et à l'administration de l'Agence ainsi qu'à la gestion de ses biens. Le conseil laisse donc au commissaire le soin de s'acquitter des responsabilités relatives à la gestion et à l'administration courantes.

Le président du conseil

Dispositions législatives

Aux termes de l'article 22, le président est nommé à titre amovible pour un mandat maximal de cinq ans, renouvelable une fois. Il dirige les réunions du conseil et exerce les attributions que lui confèrent les règlements administratifs établis par le conseil.

Mise en application

Le premier président, M. Michael Turcotte, a été nommé le 1er novembre 1999, pour un mandat de quatre ans. Son mandat, qui avait été renouvelé pour une autre année, a pris fin le 31 octobre 2004. Le Comité permanent des finances a ensuite examiné les qualifications de la deuxième présidente, Mme Connie Roveto, dont la nomination est entrée en vigueur le 16 mars 2005. Le président du conseil rencontre régulièrement le commissaire, et, de temps à autre, le ministre. Celui-ci rencontre habituellement les membres du conseil une fois par année pour discuter de questions d'ordre général.

Le commissaire

Dispositions législatives

Aux termes de l'article 25, le commissaire des douanes et du revenu (désormais le commissaire du revenu) est nommé à titre amovible pour un mandat maximal de cinq ans, renouvelable. L'article 26 prévoit des dispositions semblables

pour le commissaire délégué. Si un commissaire délégué est nommé, celui-ci exerce les attributions que lui confie le commissaire. Le commissaire et le commissaire délégué assument leur charge à temps plein (article 28).

Selon l'article 36, le commissaire est le premier dirigeant de l'Agence, et, à ce titre, il en assure la direction des affaires courantes et contrôle la gestion de son personnel. En règle générale, le commissaire est tenu d'appuyer le ministre et, plus particulièrement, de « renseigner régulièrement le ministre sur toutes matières qui pourraient toucher les questions d'ordre public ou, de façon notable, celles de finances publiques et de lui donner les autres renseignements que le ministre estime nécessaires » (article 38).

Le commissaire est tenu de consulter les ministères et organismes fédéraux ainsi que les provinces et les territoires pour le compte desquels l'Agence administre des programmes, et de leur fournir des rapports et des renseignements (articles 39 à 41).

Mise en application

Jusqu'à présent, trois personnes ont assumé le rôle de commissaire en vertu de la Loi. M. Rob Wright, qui a été le dernier sous-ministre du Revenu national, a supervisé le passage au statut d'agence. Il a agi comme commissaire de novembre 1999 à juin 2003, après quoi il a été remplacé par M. Alan Nymark. M. Michel Dorais, le commissaire actuel, remplace M. Nymark depuis décembre 2004.

La structure de régie unique de l'Agence, selon laquelle des responsabilités et des rôles précis sont attribués respectivement au ministre et au Conseil de direction, confie également des responsabilités uniques au commissaire. En effet, celui-ci est responsable de l'application de la législation relative aux programme devant le ministre, et il est tenu de rendre compte au Conseil de direction de l'administration des attributions en matière de ressources humaines ainsi que des attributions financières et administratives prévues par la *Loi sur l'ADRC*. Par conséquent, le commissaire rencontre régulièrement le ministre du Revenu national et voit à ce que celui-ci soit informé au sujet de toutes les questions touchant le rôle de l'Agence. Le commissaire rencontre également de façon régulière le président du conseil et, en tant que membre, il assiste à toutes les réunions du conseil.

> Le commissaire est responsable de l'application de la législation relative aux programme devant le ministre, et il est tenu de rendre compte au Conseil de direction de l'administration des attributions en matière de ressources humaines ainsi que des attributions financières et administratives.

Le commissaire assume des responsabilités particulières en vue du bon fonctionnement des partenariats entre l'Agence et les ministres fédéraux, provinciaux et territoriaux pour le compte desquels l'Agence administre des programmes.

Évaluation du mode de régie

En adoptant la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada* en 1999, le Parlement a approuvé la mise à l'essai d'un mode de régie fondé sur la DMPS. Il s'agit d'un mode de régie unique au Canada, et possiblement unique au

monde. Il est raisonnable de dire que les arrangements en matière de régie présentés plus haut se sont avérés extrêmement bénéfiques pour l'Agence et, par le fait même, pour les Canadiens. Les principaux intervenants – le ministre, le Conseil de direction et le commissaire – ont fait preuve de diligence en assumant pleinement leur rôle avec professionnalisme, tout en respectant celui des deux autres intervenants. Les arrangements se sont déroulés sans heurts et de façon très efficace. D'ailleurs, en 2003, l'Agence a commandé une étude sur son mode de régie, qui a été effectuée par le Forum des politiques publiques (FPP). Après une longue série d'entrevues et de tables rondes avec des intervenants, le FPP a indiqué ce qui suit :

> « L'opinion fréquemment exprimée durant les entrevues est que le passage de l'ADRC au statut d'organisation de DMPS représente une innovation importante dans la gestion du secteur public canadien et que le succès obtenu par l'ADRC depuis son établissement tient en grande partie à son nouveau mode de régie. Bien que la culture institutionnelle et la philosophie de gestion de l'ADRC ne soient pas encore arrivées à maturité, aucune personne interviewée n'a proposé le retour au statut de ministère. »

Il est évident que la plus importante innovation concernant la régie de l'ARC a été la création du Conseil de direction. Le domaine de compétence du conseil comprend la supervision de la structure organisationnelle et de l'administration de l'Agence ainsi que de la gestion de ses biens, de ses services, de son personnel et des contrats. Le nom du conseil est représentatif du rôle qu'il joue – le conseil n'a pas été créé sous le nom de « conseil d'administration » et ne dirige pas la mise en application de la législation relative aux programmes de l'Agence. Toutefois, dans son domaine de compétence, le conseil a eu une incidence et une influence importantes.

Grâce à la perspective externe, c'est-à-dire celle du secteur privé, que le conseil a apportée à son travail, et à la saine fonction de remise en question qu'il exerce auprès de la haute direction, l'Agence est plus sensible aux besoins des Canadiens et des entreprises canadiennes, elle est davantage animée de l'esprit d'entreprise, et elle fait preuve d'une plus grande efficacité dans sa gestion et son administration. Le conseil a supervisé et orienté la restructuration et la modernisation exhaustives des secteurs des ressources humaines et de l'administration, secteurs qui sont abordés plus loin dans ce chapitre. Cela a permis de renforcer le cadre de responsabilisation axé sur les résultats pour les gestionnaires et de présenter un plan d'entreprise et un rapport annuel qui sont considérés comme des modèles dans la fonction publique. Ces mesures ont jeté les bases des réalisations organisationnelles qui sont décrites plus loin dans ce rapport.

Partie B : Responsabilités

Objet général de la Loi

L'un des principaux objectifs visés par l'élaboration de la *Loi sur l'ADRC* était de faire en sorte que la création de l'Agence n'entraîne pas une baisse du niveau de responsabilisation envers le Parlement par rapport à Revenu Canada. Par conséquent, les exigences habituelles en matière d'établissement de rapports ont été incluses dans la Loi, afin que le Parlement puisse surveiller la façon dont les fonds publics sont dépensés et tenir responsables les autorités concernées. Toutefois,

il a également été jugé important d'établir des dispositions supplémentaires en matière de responsabilisation afin de refléter à la fois les attributions particulières exercées par l'Agence ainsi que l'augmentation du niveau de responsabilisation envers les provinces et les territoires.

Responsabilité devant le Parlement

Dispositions législatives

Le ministre est responsable de l'Agence aux termes des exigences législatives ordinaires et conventionnelles d'un gouvernement responsable. Le ministre est également responsable envers le Parlement de l'application de la législation relative aux programmes, et il est comptable envers le Parlement des activités du Conseil de direction, de la même façon qu'un ministre est comptable envers le Parlement des activités d'un organisme sans lien de dépendance.

En ce qui concerne les questions financières, l'Agence est assujettie à la *Loi sur la gestion des finances publiques* relativement aux crédits parlementaires. De plus, aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, l'Agence doit déposer deux documents budgétaires représentant les principaux outils de responsabilisation de tout ministère, c'est-à-dire le rapport sur les plans et les priorités et le rapport ministériel sur le rendement. Cependant, aux termes des articles 47 à 49 et 88 de la *Loi sur l'ADRC*, le ministre doit présenter au Parlement deux autres documents de responsabilisation, soit le plan d'entreprise et le rapport annuel. Le rapport annuel doit faire état des activités de l'Agence pour l'année précédente. Il doit aussi comprendre les états financiers de l'Agence ainsi que des renseignements sur son rendement par rapport aux objectifs établis dans le plan d'entreprise.

Selon l'article 87, le vérificateur général du Canada est le vérificateur de l'Agence, et, à ce titre, il doit examiner les états financiers de l'Agence et donner à celle-ci et au ministre son avis sur ces états. L'avis du vérificateur général sur les états financiers doit également être inclus dans le rapport annuel, tout comme son évaluation de la justesse et de la fiabilité des renseignements sur les résultats obtenus figurant dans le rapport annuel.

Compte tenu des attributions particulières qu'elle exerce, l'Agence est également assujettie à des dispositions supplémentaires en matière de responsabilisation. L'article 56 exige que la CFP présente un rapport sur la conformité du programme de dotation de l'Agence avec les principes énoncés dans le plan d'entreprise. La CFP doit aussi vérifier périodiquement la compatibilité des principes régissant le programme de dotation de l'Agence avec les principes régissant la dotation dans le reste de la fonction publique. L'article 59 exige qu'une fois tous les trois ans, l'Agence fasse effectuer, par un tiers indépendant, une évaluation des recours qu'elle offre, et qu'elle présente un rapport connexe.

Mise en application

L'Agence a pris très au sérieux ses obligations de rendre compte aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et de la *Loi sur l'ADRC*. Elle s'est efforcée non seulement de bien respecter les dispositions législatives en matière de responsabilisation, mais aussi de faire en sorte que ses rapports soient inégalables. Le rapport annuel au Parlement est généralement reconnu (notamment par le Bureau du vérificateur général) comme un outil novateur

d'information et de responsabilisation. En fait, il est considéré comme une fiche de rendement qui va au-delà des rapports qui sont habituellement présentés au Parlement. Le Bureau du vérificateur général est conscient des efforts que l'Agence a déployés pour améliorer l'établissement des rapports sur le rendement dans la fonction publique, et l'utilisation de fiches de rendement est en voie d'être adoptée par tous les ministères. L'Agence est déterminée à faire preuve d'une transparence absolue en ce qui concerne à la fois ses réussites et ses faiblesses, et elle s'emploie à fournir un rapport équilibré et axé sur les résultats.

> Le rapport annuel au Parlement est généralement reconnu comme un outil novateur d'information et de responsabilisation.

Depuis la création de l'Agence, la direction de l'ARC a également pris un certain nombre de moyens pour améliorer la mesure du rendement et l'établissement des rapports s'y rattachant. Dans cette optique, elle a élaboré un système appelé Système du programme de mesure du rendement (SPMR). Ce système comporte un ensemble personnalisé de mesures et d'indicateurs qui sont adaptés de façon à définir le rendement dans le contexte de l'ARC et à répondre aux besoins de celle-ci au chapitre de la gestion et des opérations. À l'heure actuelle, le SPMR permet de saisir des renseignements sur le rendement trimestriel en vue de l'établissement des rapports en cours d'exercice à l'égard des attentes en matière de rendement. Ces renseignements sont ensuite utilisés pour répondre aux besoins en matière de données sur le rendement aux fins du rapport annuel. Le cadre de mesure du rendement a également été adapté au nouveau système de l'Architecture d'activités de programme mis en oeuvre à l'échelle du gouvernement.

L'établissement des objectifs de rendement des cadres supérieurs transforme aussi le processus officiel de responsabilisation externe en un processus de responsabilisation personnelle visant la réalisation des priorités et des résultats escomptés présentés dans le plan d'entreprise. Grâce à ces objectifs de rendement, les priorités de l'organisation et du gouvernement sont transmises du commissaire aux cadres supérieurs, puis aux cadres inférieurs et à travers toute l'Agence.

Responsabilisation envers les provinces et les territoires

Dispositions législatives

Dans le but de renforcer la responsabilisation de l'Agence envers les provinces et les territoires pour le compte desquels elle exerce des fonctions précises, des dispositions prévoyant des fonctions et des responsabilités particulières pour le commissaire ont été incluses dans la Loi. L'article 40 exige que le commissaire fournisse, aux provinces pour le compte desquelles l'Agence administre un programme, une taxe, un impôt ou une activité, l'information nécessaire à l'évaluation du programme, de la taxe, de l'impôt ou de l'activité. Le commissaire est aussi tenu de consulter les provinces visées relativement à toute question susceptible d'avoir un effet notable sur l'impôt, la taxe, le programme ou l'activité.

Aux termes de l'article 41, le commissaire doit présenter un rapport annuel à chacune des provinces pour le compte de laquelle l'Agence exerce une activité, et offrir à chaque ministre provincial de le rencontrer, une fois l'an, en vue

de prendre note de son avis et de ses recommandations relativement à l'exercice de l'activité par l'Agence.

Mise en application

Le commissaire a bien respecté toutes les exigences susmentionnées. Un échange proactif de renseignements a lieu avec les provinces, sous réserve des dispositions en matière de confidentialité prévues par la législation relative aux programmes et la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. Depuis la création de l'Agence, cinq séries de rapports annuels ont été fournies aux provinces, et le commissaire a rencontré chaque année les ministres provinciaux ou leurs délégués pour discuter des résultats, des plans et des priorités.

Évaluation des dispositions en matière de responsabilisation

Les dispositions législatives en matière de responsabilisation ont eu l'effet souhaité. Depuis la création de l'Agence, les divers mécanismes de responsabilisation de celle-ci ont été renforcés et améliorés. Le rapport annuel et le plan d'entreprise ont aidé l'Agence à transformer la façon dont elle perçoit sa responsabilité devant le Parlement ainsi que la façon dont elle mesure son rendement, le gère et en rend compte. Grâce à l'exigence de rendre compte du rendement réel par rapport aux objectifs et aux résultats escomptés présentés dans le plan d'entreprise, l'Agence rend désormais compte de ses résultats de la même manière pour l'ensemble de ses divers programmes et par des moyens qui sont plus efficaces. En tant qu'organisme, l'Agence est davantage sensibilisée aux répercussions que ses activités et ses résultats concrets peuvent avoir sur le bien-être économique et social des Canadiens. Il s'agit d'un changement culturel considérable et continu.

En outre, le plan d'entreprise et le rapport annuel ont eu une incidence favorable sur la gestion de l'Agence et sur son obligation de rendre compte à ceux de qui elle est au service. Le renforcement du processus de planification d'entreprise a contribué à l'amélioration de l'établissement des orientations ainsi qu'à la compréhension générale et à la poursuite des activités du programme stratégique de l'Agence par les gestionnaires. De plus, en règle générale, les gestionnaires comprennent et appuient le cadre de responsabilisation de l'Agence, y compris le rapport annuel et les contrats de responsabilisation, qui, à leur avis, sont plus transparents et ont permis de créer des liens manifestes tout au long de la chaîne de responsabilité.

L'attention accrue que le Bureau du vérificateur général prête à l'Agence ainsi que le rôle élargi qu'il joue à son égard ont également eu des effets bénéfiques. Effectivement, une nouvelle relation de travail étroite s'est établie entre le Bureau du vérificateur général et l'Agence, notamment par l'intermédiaire du Conseil de direction, et, plus particulièrement, du Comité des finances. Par exemple, chaque année, le Bureau du vérificateur général organise une séance « à huis clos » avec ce comité.

Les mécanismes législatifs de responsabilisation envers les provinces ont également permis de renforcer de façon considérable la relation de travail entre l'Agence et les provinces. (La question est abordée plus en profondeur dans la partie suivante du rapport.)

Observations de la vérificatrice générale sur la régie et les responsabilités de l'ARC

La vérificatrice générale a formulé récemment un certain nombre de commentaires sur des aspects du mode de régie et du cadre de responsabilisation de l'ARC. Elle a fait savoir que, sans avoir fait d'évaluation ou de vérification du mode de régie depuis ses débuts, son bureau a examiné différents éléments du régime global au cours de diverses vérifications. Elle a formulé les commentaires suivants :

Rapports de l'Agence

« … les rapports annuels donnent un meilleur tableau du rendement que ce que l'on trouvait dans les rapports ministériels sur le rendement de l'ancien Revenu Canada… La nature, la qualité et la pertinence des renseignements financiers communiqués par l'Agence n'ont pas cessé de s'améliorer depuis que l'ancien ministère a été transformé en agence. »

Conseil de direction

« Dans le cadre de nos responsabilités de vérification des finances, nous avons eu l'occasion de participer, dans une mesure limitée, à la mise en chantier d'une nouvelle structure de régie du Conseil de direction, en particulier avec le sous-comité des finances. Selon la part restreinte que nous y avons prise jusqu'ici, nous croyons que l'existence du conseil raffermit encore davantage la structure de régie de l'Agence, et le conseil nous semble bien fonctionner dans la pratique. »

Relation avec les provinces

« À mon avis, les mécanismes de responsabilisation proposés dans le cadre des nouvelles ententes de perception fiscale ont ce qu'il faut pour amener une amélioration importante du service offert par l'Agence aux provinces, ainsi qu'un accroissement de sa responsabilisation envers celles-ci. Par conséquent, la structure de régie d'ensemble pour ce qui est de l'ARC comme fournisseur de services sera raffermie. »

Conclusion du BVG au sujet du mode de régie

« Globalement, nous sommes d'avis qu'il existe des mécanismes pour la production de rapports de résultats qui sont crédibles et fonctionnent comme prévu, et que l'Agence s'est dotée d'un régime de vérification externe approprié. En outre, nous n'avons pas de motifs de croire que le cadre de responsabilisation de l'Agence ne consacre pas les principes de la supervision parlementaire et ministérielle, ni que le Parlement ne peut appeler le ministre à lui rendre des comptes. »

Lettre de Sheila Fraser, FCA, vérificatrice générale du Canada à
Alan Nymark, commissaire de l'ARC, en date du 15 septembre 2004

Partie C : Partenariats

Objet général de la Loi

L'ARC est essentiellement un organisme qui sert les intérêts de diverses autorités en appliquant leurs lois ou en administrant leurs programmes ou leurs activités. À ce titre, la *Loi sur l'ADRC* prévoit des dispositions relatives aux partenariats entre l'Agence et ses diverses autorités.

L'article 5 de la Loi confère à l'ARC le pouvoir de mettre en oeuvre toute entente conclue entre elle et une province ou un territoire, un ministère ou un organisme fédéral, ou un gouvernement autochtone, et portant sur l'application d'un programme. Les articles 39 à 41 exigent que l'Agence fournisse des renseignements à ses partenaires et prévoient certains éléments de responsabilisation envers ses partenaires. Les articles 61 à 63 permettent à l'ARC de conclure, avec les provinces et les territoires, des contrats et des ententes visant notamment l'administration d'une taxe, d'un impôt ou d'une autre mesure fiscale.

Ministères et organismes fédéraux

Dispositions législatives

L'alinéa 5(1)*c*) prévoit la mise en oeuvre de toute entente conclue entre l'ARC et un ministère ou un organisme fédéral et « portant sur l'exercice d'une activité ou l'application d'un programme ». Aux termes de l'article 39, l'ARC est tenue de fournir à ses partenaires l'information nécessaire à l'évaluation des programmes qu'elle administre en vertu de ces ententes et à l'élaboration des orientations correspondantes, et de consulter ses partenaires relativement à « toute question susceptible d'avoir un effet notable sur le programme, la taxe, l'impôt ou l'activité ».

Mise en application

Avant que les fonctions douanières soient transférées à l'Agence des services frontaliers du Canada, l'ARC avait 105 ententes en vigueur avec divers ministères et organismes fédéraux. Par suite de la réforme, l'ARC a conservé la responsabilité à l'égard de 63 de ces ententes, dont la plus importante porte sur l'administration de certains éléments du Régime de pensions du Canada et du programme d'assurance-emploi, en collaboration avec Ressources humaines et Développement des compétences Canada et Développement social Canada. L'annexe A renferme une liste des ententes conclues avec divers ministères et organismes.

Parmi les nombreuses ententes que l'ARC a conclues avec des ministères et organismes, 31 ont été signées ou considérablement mises à jour depuis 1999, dont les ententes avec les organismes suivants : Bureau du surintendant des institutions financières Canada (entente conclue en 2001 pour harmoniser les déclarations transmises par les administrateurs de pensions); Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (entente conclue en 2002 concernant l'utilisation du système du numéro d'entreprise de l'ARC pour enregistrer les fournisseurs éventuels liés à l'activité d'approvisionnement du gouvernement fédéral); Gendarmerie royale du Canada (entente conclue en 2003 pour désigner certains enquêteurs de l'ARC comme des agents de la paix); Service correctionnel du Canada (entente conclue en 2001 concernant le statut fiscal des détenus); et Statistique Canada (entente générale conclue en 2003 mesurant l'étendue des renseignements fournis par l'ARC à des fins statistiques).

Il convient de noter que bien que le ministère des Finances soit le plus important client de

l'Agence au gouvernement fédéral, contrairement aux exemples ci-dessus, l'Agence n'a pas d'entente officielle concernant l'application de la législation dont le ministère des Finances est responsable. En effet, la législation fiscale dont le ministère des Finances est responsable, comme la *Loi de l'impôt sur le revenu* et les dispositions législatives concernant la TPS, stipule expressément que son application et son contrôle d'application relèvent du ministre du Revenu national.

Gouvernements provinciaux et territoriaux

Dispositions législatives

L'alinéa 5(1)*b*) permet à l'ARC de mettre en oeuvre toute entente conclue entre elle et un gouvernement provincial ou territorial et « portant sur l'exercice d'une activité, l'administration d'une taxe ou d'un impôt ou l'application d'un programme ». Aux termes de l'article 14, chaque province doit proposer un administrateur, et un administrateur doit être proposé par les territoires. Les articles 61 à 63 confèrent à l'ARC le pouvoir de conclure avec les provinces des contrats ou des ententes au nom de Sa Majesté du chef du Canada, pourvu que l'ARC suive les lignes directrices établies par les ministres fédéral et provinciaux responsables des finances ainsi que la procédure établie conjointement par le ministre du Revenu national et le ministre des Finances, dans les cas où le contrat ou l'entente vise l'administration d'une taxe, d'un impôt ou d'une autre mesure fiscale.

Mise en application

Comme il a été mentionné précédemment, l'un des principaux objectifs que le gouvernement visait en créant l'Agence consistait à établir une relation plus étroite avec les provinces et les territoires et à accroître le niveau de responsabilisation envers ceux-ci. Par conséquent, la mise en application des dispositions législatives susmentionnées revêtait une importance suprême et est devenue une priorité absolue pour l'Agence.

Toutefois, il convient de situer dans leur contexte les réalisations de l'Agence dans le secteur en question. Le jour de la création de l'Agence, celle-ci effectuait déjà beaucoup de travail pour le compte des provinces et des territoires, et ce, plus que n'importe quelle autre institution fédérale. L'Agence administrait déjà :

- l'impôt des particuliers pour neuf provinces et les territoires;
- l'impôt des sociétés pour sept provinces et les territoires;
- la taxe de vente harmonisée pour trois provinces de l'Atlantique;
- divers programmes fiscaux, de prestations et de validation du revenu pour différentes provinces.

Il est évident que l'Agence est indispensable pour les deux paliers de gouvernement : elle administre 84 % de tous les impôts sur le revenu au Canada (fédéral, provincial et territorial – impôt des particuliers et impôt des sociétés). Par exemple, l'Agence est responsable de 80 % du total des recettes de la Nouvelle-Écosse seulement.

Dans le but d'améliorer et de renforcer sa relation avec les provinces et les territoires, l'Agence s'est efforcée de négocier des ententes sur le cadre de gestion des services (CGS) régissant la relation globale entre une province et l'Agence. Ces ententes prévoient notamment la création d'un comité conjoint de la haute

direction, afin de permettre aux hauts fonctionnaires de la province et de l'Agence de se rencontrer régulièrement pour discuter des affaires et des préoccupations courantes et pour faire le point sur les initiatives relatives aux programmes. Des ententes sur le CGS ont été conclues avec tous les territoires et toutes les provinces, sauf le Québec et l'Ontario.

Les efforts de l'Agence se sont traduits par une relation de travail et de collaboration plus étroite dans un certain nombre de secteurs. Par exemple, des partenariats ont été établis avec six provinces relativement à l'enregistrement conjoint des entreprises. Cela permet aux entreprises de s'enregistrer par voie électronique, à un seul endroit, pour les programmes dont elles ont le plus souvent besoin dans différentes administrations, et d'obtenir un numéro d'entreprise commun (code d'identification commun). Ces partenariats procurent des avantages importants aux entreprises, en ce sens qu'ils leur facilitent la tâche, et, par le fait même, réduisent les coûts liés à l'observation des exigences du gouvernement. L'Agence et le ministère des Finances travaillent actuellement avec l'Ontario à l'évaluation de la possibilité d'administrer l'impôt des sociétés de l'Ontario. Il s'agit d'une initiative fortement appuyée par le milieu des affaires en Ontario, car elle permettrait de réduire le fardeau de l'observation, de simplifier l'administration de l'impôt provincial et de réduire les coûts connexes.

L'Agence a conclu avec la Workers' Compensation Board (WCB) de la Nouvelle-Écosse une entente qui permet aux employeurs de la province de payer leurs primes à la WCB à la même date, selon la même fréquence et au moyen du même mode de paiement que pour les retenues sur la paie qu'ils versent à l'ARC – il s'agit d'un autre avantage important pour les entreprises. Une entente conclue avec le Department of Agriculture and Fisheries de la Nouvelle-Écosse concernant la collaboration mutuelle dans le cadre de la vérification des livres et registres des acheteurs de poisson qui sont titulaires d'une licence offre des avantages semblables aux entreprises.

Depuis la création de l'Agence, sa participation dans l'administration des programmes de prestations et de divers autres programmes pour le compte des provinces et des territoires s'est également élargie. Le nombre de programmes de crédits et de prestations pour enfants que l'Agence administre pour le compte des provinces a augmenté, passant de 15 programmes en 1999 à 17 programmes en 2004, ce qui représente plus de 400 millions de dollars en paiements chaque année. Des partenariats ont été établis avec quatre provinces en vue de l'exécution de programmes spécialisés de paiements ponctuels, comme le programme de remboursement de la Colombie-Britannique pour les coûts de l'énergie, qui ont été adaptés de façon à répondre aux besoins de chaque province. Dans le cadre de ces programmes, il fallait envoyer des volumes élevés de paiements exacts fondés sur le revenu, en temps opportun et d'une manière économique. L'Agence a relevé le défi grâce à une infrastructure d'exécution qui avait initialement été élaborée pour le programme fédéral. Elle a également mis en oeuvre de nouvelles ententes conclues avec quatre provinces concernant la validation du revenu. Les ententes visent à permettre l'échange de données par voie électronique dans un réseau protégé afin de simplifier l'exécution de 11 programmes de prestations provinciaux. Ces ententes ont permis aux partenaires provinciaux et territoriaux de l'ARC de mieux

servir plus de 5,5 millions de citoyens, en particulier les aînés, les étudiants et les familles à faible revenu qui font une demande dans le cadre des programmes provinciaux et territoriaux de prestations fondées sur le revenu. Elles ont également permis de réduire les coûts d'administration pour les gouvernements provinciaux et territoriaux participants.

Des négociations sont actuellement en cours en vue de conclure des ententes portant sur 16 autres programmes dans sept provinces. L'annexe B renferme une liste exhaustive des ententes de l'ARC.

Le nouveau partenariat avec les provinces a également été mis en évidence dans le cadre du travail que l'Agence a effectué avec toutes les provinces pour mettre en oeuvre l'initiative de l'impôt calculé sur le revenu (ICSR), qui a été négociée entre le ministère des Finances et les provinces en 1998. Grâce à l'ICSR, les provinces sont en mesure de fixer indépendamment des taux d'imposition provinciaux sur le revenu imposable, plutôt que d'être limitées à un pourcentage de l'impôt fédéral de base, comme c'était le cas auparavant. Cela a permis aux provinces d'établir leurs propres fourchettes et taux d'imposition, de modifier les crédits d'impôt non remboursables existants et d'instaurer toute une série de crédits non remboursables.

Les provinces ont tôt fait de profiter des possibilités offertes par l'ICSR et ont pris un certain nombre de mesures pour adapter leurs régimes fiscaux à leurs besoins et à leurs situations particulières. Bien que l'ICSR ait conféré aux provinces une plus grande souplesse, il a considérablement augmenté la complexité de l'exécution du programme relatif à l'impôt. Toutefois, l'Agence a relevé le défi grâce à un important projet de restructuration de ses systèmes et programmes, qui a permis aux provinces de mettre en oeuvre l'initiative de l'ICSR à leur propre rythme. Cela illustre bien la façon dont l'Agence a réussi à tirer parti de son expertise pour prévenir une hausse des coûts et éviter de rendre le programme encore plus complexe, ce qui se serait produit si les provinces avaient eu à créer leurs propres mécanismes d'exécution.

Premières nations

Dispositions législatives

L'alinéa 5(1)*d)* autorise l'ARC à mettre en oeuvre « toute entente conclue entre le gouvernement fédéral et un gouvernement autochtone et portant sur l'administration d'une taxe ou d'un impôt ».

Mise en application

La création de l'ARC a eu lieu au moment où le gouvernement du Canada envisageait de nouvelles façons de travailler avec les Premières nations du point de vue de l'imposition et de l'autonomie gouvernementale. S'appuyant sur les recommandations de la *Commission royale sur les peuples autochtones*, le gouvernement a commencé à examiner comment il pourrait conférer aux Premières nations les attributions relatives à la taxe de vente et à l'impôt sur le revenu d'une manière qui s'intégrerait facilement dans le régime fiscal actuel et qui fournirait aux bandes indiennes et aux Premières nations autonomes l'accès à de nouvelles sources de revenu. Cela a abouti à la mise en oeuvre de plusieurs arrangements novateurs, selon lesquels les bandes concluent des ententes prévoyant ce qui suit : la perception d'une taxe de vente sur l'alcool, le tabac et les produits combustibles dans les réserves; l'assujettissement à l'impôt sur

le revenu des personnes qui indiquent que leur lieu de résidence est situé sur une terre octroyée par une entente appartenant à des Premières nations autonomes ou la perception d'une taxe semblable à la TPS dans les réserves ou sur les terres octroyées par l'entente. En vertu de ces arrangements, l'Agence administre une taxe ou un impôt pour le compte de l'administration autochtone, et les revenus sont effectivement retournés au gouvernement autochtone par le ministère des Finances.

Un certain nombre de gouvernements autochtones ont conclu des ententes avec le Canada (représenté par le ministère des Finances) pour mettre en oeuvre les nouveaux arrangements. Au moment de l'établissement de ce rapport, l'Agence administrait :

- dix ententes sur la perception de la taxe de vente des Premières nations;
- neuf ententes avec les Premières nations autonomes du Yukon concernant la perception de la TPS;
- neuf ententes avec les Premières nations autonomes du Yukon concernant la perception de l'impôt sur le revenu des particuliers.

L'administration des ententes portant sur la perception d'un impôt ou d'une taxe pour le compte des Premières nations est une partie de plus en plus importante de la mission de l'ARC et le demeurera sans aucun doute dans les années à venir. L'annexe C renferme une liste exhaustive des ententes conclues avec les Premières nations concernant la perception d'un impôt ou d'une taxe.

En plus de respecter les exigences strictes prévues par la *Loi sur l'ADRC*, l'Agence s'est également efforcée d'élargir son partenariat avec les membres des Premières nations et les bandes indiennes dans d'autres secteurs.

Compte tenu des relations historiques qui existent entre les Indiens et leur réserve, la *Loi sur les Indiens* renferme des dispositions énonçant les règles qui régissent la façon dont certains membres des Premières nations habitant dans les réserves, ceux bénéficiant du statut d'Indien aux termes de la *Loi sur les Indiens*, doivent être traités aux fins des lois fiscales. Cependant, ces règles ont été établies au 19^{e} siècle, et n'avaient pas prévu les diverses situations dans lesquelles se trouvent les Indiens inscrits aujourd'hui. Ces derniers ont souvent souligné qu'il leur était difficile de déterminer si les lois fiscales s'appliquent ou non à leur situation particulière. En outre, de nombreux Autochtones croient fermement que le régime fiscal ne devrait pas s'appliquer à eux. Ces opinions ont entraîné une série de litiges fiscaux visant l'ARC et la portée des dispositions fiscales de la *Loi sur les Indiens*.

Au cours des cinq dernières années, l'Agence s'est employée à travailler avec les membres des Premières nations afin de leur fournir des éclaircissements et de les aider. En 2003, avec l'aide de l'Assemblée des Premières Nations, l'Agence a créé un site Web consacré aux questions fiscales touchant les Premières nations. Le site explique les dispositions fiscales uniques qui s'appliquent aux Indiens inscrits, le cas échéant, permet à ceux-ci de bien calculer leurs impôts et leur indique comment faire une demande de prestations. Outre le site Web, l'Agence a mis en oeuvre, en collaboration avec les bandes indiennes, un programme de sensibilisation proactif. Celui-ci porte entre autres sur les comptoirs d'information fiscale et les séances du programme communautaire des bénévoles en

matière d'impôt dans les réserves, sur la collaboration avec les administrateurs de bandes autochtones à l'égard des demandes de remboursement de taxe et sur les séances d'information générale qui expliquent comment faire une demande de prestation fiscale canadienne pour enfants et de crédit pour la TPS. Récemment, l'Agence a également créé un comité consultatif des Premières nations pour permettre de discuter de façon continue des questions d'imposition particulières qui touchent les Indiens inscrits.

Le projet concernant les Autochtones et le Régime de pensions du Canada (RPC) illustre peut-être mieux les efforts soutenus que l'Agence a déployés au nom des Premières nations. L'ARC s'est rendu compte que certains membres des Premières nations faisaient retenir des cotisations au RPC sur leur paie, mais que, par inadvertance, leurs employeurs n'informaient pas DRHC du montant des cotisations retenues. Par conséquent, ces membres ne recevaient pas le plein crédit auquel ils avaient droit pour leurs gains ouvrant droit à pension. Grâce aux efforts de l'Agence, plus de 22 000 Indiens inscrits ont reçu un crédit pour leurs cotisations au RPC.

Évaluation des dispositions relatives aux partenariats

Il va sans dire que les relations de l'Agence avec ses principaux partenaires – les provinces et les territoires, divers ministères et organismes, ainsi que les Premières nations – se sont améliorées au cours des cinq premières années d'existence de l'Agence. Les dispositions législatives relatives aux partenaires de l'Agence ont incité celle-ci à mettre en oeuvre des programmes spéciaux et à prendre des mesures pour répondre aux besoins spécifiques de ses partenaires.

En ce qui concerne en particulier les provinces et les territoires, le travail effectué par l'Agence ainsi que l'accroissement du niveau de responsabilisation envers ses partenaires, dont il a été question précédemment, ont donné lieu à une relation de travail plus solide. Les provinces et les territoires ont eux-mêmes remarqué les progrès qui ont été réalisés à cet égard. En 2004, l'Agence a mandaté le Forum des politiques publiques pour mener une étude sur l'état de la relation entre elle et les provinces. Bien que les provinces laissent entendre que certains points de la relation nécessitent une attention accrue, elles s'empressent de dire que la relation repose sur des bases différentes et plus saines qu'avant la création de l'Agence.

Rapport du Forum des politiques publiques
Juillet 2004

Dans le cadre de l'établissement de ce rapport, nous avons retenu les services du Forum des politiques publiques (FPP) pour faire le point sur la relation entre l'ARC et les gouvernements provinciaux et territoriaux, sur l'évolution de cette relation depuis l'accession au statut d'agence et sur les perspectives de nouvelles améliorations.

Le FPP a interviewé les représentants des 13 gouvernements provinciaux et territoriaux et sollicité les vues d'experts indépendants bien informés (universitaires, fiscalistes, ex-politiciens et fonctionnaires). .../

Rapport du Forum des politiques publiques
Juillet 2004 (suite)

Les gouvernements provinciaux et territoriaux ont donné à l'Agence une « note globale positive ». Ils ont souligné l'importance, la profondeur et la vigueur de leurs relations avec l'ARC, signalant des changements considérables et continus depuis la création de l'ARC, qui ont généralement débouché sur un climat sain. Le personnel de l'ARC et l'Agence de façon générale étaient perçus comme « davantage axés sur le service, accessibles et professionnels » qu'avant la création de l'Agence.

Les gouvernements provinciaux et territoriaux considèrent que les rapports annuels de l'ARC à leur gouvernement sont une excellente innovation, utile pour l'information des ministres et du public. Ils apprécient le contact personnel et les expressions d'intérêt que sont les visites du commissaire, et les considèrent comme donnant le ton aux interactions au jour le jour. Les représentants des provinces ont fait valoir que ces rapports annuels pourraient être davantage liés au processus de planification d'entreprise des provinces et des territoires.

Les fiscalistes consultés par le Forum des politiques publiques ont généralement fait écho aux vues des gouvernements provinciaux et territoriaux. Eux aussi voient l'ARC de façon globalement favorable, considérant que l'Agence est une « importante nouvelle institution nationale, et un immense succès, digne d'être célébré ». Ils ont toutefois insisté pour que l'Agence et les provinces poursuivent leur collaboration en vue de réduire les coûts liés à l'observation des lois fiscales pour les entreprises.

La relation de l'Agence avec les provinces, à leur avis, se trouve améliorée grâce à une meilleure structure favorisant la solution des problèmes et la responsabilisation. Le rapport du FPP conclut : « L'importance accordée aux provinces par l'ARC… a amené une amélioration considérable de la relation entre l'ARC et les provinces. »

De l'avis des fiscalistes, le principal changement positif à l'ARC a été plus psychologique que structurel. Ils observent une nouvelle attitude à l'ARC, qu'ils trouvent « désormais davantage centrée sur les provinces et les besoins des contribuables et plus sûre d'elle-même ». L'ARC est perçue comme traitant les provinces « avec plus de respect, d'ouverture et de professionnalisme ». Les autorités fiscales partagent l'avis des provinces au sujet du personnel de l'ARC, qu'elles jugent désormais plus professionnel, plus ordonné et mieux motivé qu'avant la création de l'Agence, mais elles voient aussi que le personnel s'active avec plus de diligence à l'établissement des cotisations.

Tant les provinces que les fiscalistes ont fait observer que, malgré les progrès accomplis, il y a encore des défis à relever dans leur relation. Au nombre de ceux-ci, il faut compter que l'ARC doit mieux prévoir les besoins politiques et les besoins en programmes des gouvernements provinciaux et accorder autant d'importance à leurs intérêts et à leurs besoins qu'à ceux du gouvernement fédéral. Ils ont aussi parlé de nouvelles améliorations et d'un meilleur alignement des instruments de gestion communs, comme les rapports annuels et la mesure du rendement. Ils croient qu'il faut une meilleure communication et un préavis concernant les problèmes ou les changements majeurs liés aux systèmes s'ils ont des incidences sur leurs rentrées de fonds.

Bien que l'Agence n'ait pas effectué d'évaluation officielle de ses relations avec divers ministères et organismes fédéraux et avec les Premières nations, les commentaires officieux qu'elle a reçus semblent indiquer que ses partenaires estiment que la relation a été fructueuse pour eux aussi. D'ailleurs, les diverses ententes que l'Agence a conclues avec ses partenaires en témoignent.

Partie D : Attributions en matière de ressources humaines

Objet général de la Loi

En 1999, sous le régime de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, le CT était responsable du cadre de gestion des ressources humaines des ministères fédéraux. Il avait notamment compétence dans les domaines de l'organisation et de la classification des emplois, de la rémunération, des négociations collectives, des conditions d'emploi, des politiques sur la plupart des aspects de la gestion des ressources humaines, des instruments de délégation connexes et des recours, sauf pour le recrutement et la dotation. Le CT établissait le cadre de gestion des données sur les ressources humaines et, de concert avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, il fixait les exigences visant l'administration de la paie. De plus, il fournissait une orientation générale dans le domaine de la planification des ressources humaines. En tant que ministère, l'ancien Revenu national était assujetti à ces dispositions législatives.

En vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la CFP établissait les exigences pour le recrutement externe et la dotation interne, et elle gérait le système de recours en matière de dotation. Elle veillait au renouvellement du personnel de direction et elle assumait la responsabilité du perfectionnement du personnel de direction, conjointement avec le Réseau du leadership et le Centre canadien de gestion.

Cette façon de faire a changé après l'adoption de la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada*, dont certaines des plus importantes dispositions ont permis la création d'un régime de gestion des ressources humaines unique. Ces dispositions donnent à l'ARC la capacité de fournir des services adaptés et innovateurs afin de satisfaire aux exigences touchant l'application de la législation fiscale, ainsi que la capacité de répondre aux besoins professionnels particuliers de ses employés. Toutefois, il est à noter que, comme l'ancien ministère du Revenu national, l'ARC est assujettie à la *Loi sur les langues officielles*, à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, à la *Loi sur l'accès à l'information*, à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, à la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et à la partie II du *Code canadien du travail*, qui porte sur la santé et la sécurité.

Attributions générales en matière de ressources humaines

Dispositions législatives

L'article 50 de la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada* désigne l'ARC comme « employeur distinct » au sens de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*. L'article 51 confère à l'ARC les attributions générales en matière de gestion du personnel ainsi que le pouvoir de fixer ses conditions d'emploi. Cet article dresse la liste des attributions de l'ARC, soit déterminer les effectifs qui lui sont nécessaires et assurer leur répartition et leur utilisation; déterminer les besoins en matière de formation et de perfectionnement; classifier les postes et les employés; déterminer les traitements, les horaires et les congés; prévoir des primes pour résultats exceptionnels ou pour réalisations méritoires; établir des normes de discipline et des processus connexes, entre autres des sanctions, comme la suspension et le licenciement; déterminer les indemnités pour frais de déplacement ou autres.

Mise en application

Une fois la Loi adoptée, le commissaire a assumé l'entière responsabilité quant à l'organisation et à la classification des emplois de tous niveaux, à l'établissement de programmes et de politiques de recrutement et de dotation, ainsi qu'à l'instauration d'un système de recours en matière de dotation. L'Agence a assumé son rôle d'employeur distinct pour ce qui est de la négociation collective, des relations de travail et de la rémunération. Le transfert des employés s'est fait sans encombre et sans interruption des activités quotidiennes. En outre, l'ARC a adopté sur-le-champ des politiques et des processus transitoires pour les ressources humaines, que le Conseil de direction avait approuvés au préalable. Elle a également adopté une nouvelle stratégie d'apprentissage. Ses politiques ont été révisées et mises à jour, au besoin, puis approuvées par le Conseil de direction, et elles ont bien servi l'Agence.

> Une fois la Loi adoptée, le commissaire a assumé l'entière responsabilité quant à l'organisation et à la classification des emplois, à l'établissement de programmes et de politiques de recrutement et de dotation, ainsi qu'à l'instauration d'un système de recours en matière de dotation.

Certaines des principales politiques et mesures que le Conseil de direction a approuvées pour la mise en oeuvre des dispositions législatives susmentionnées sont exposées ci-dessous.

Réforme de la classification

Avec ses nouvelles attributions en matière de classification, l'ARC a immédiatement entrepris la conception d'un système de classification mieux adapté à ses besoins fonctionnels. La première étape de la réforme du régime de classification a été l'approbation par le Conseil de direction de la nouvelle structure des groupes professionnels de l'Agence, en mars 2000. Une fois entièrement mise en oeuvre, cette structure fera passer le nombre de groupes professionnels de 32 selon le système du Secrétariat du CT à sept selon le système de l'Agence. La mise en oeuvre de cette structure est une initiative pluriannuelle donnant lieu à des consultations auprès des principaux intervenants, notamment la haute direction et les représentants des employés (l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC), le Syndicat des Employé-e-s de l'impôt (SEI), l'AFPC Customs Excise Union Douanes Accise component (CEUDA), l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC)); les travaux se poursuivent.

Avec cette nouvelle structure, l'ARC a créé, en mars 2002, le groupe de la gestion (MG), qui réunit des postes de supervision et de gestion. Cette mesure de classification a été une initiative majeure pour l'Agence. Compte tenu de la taille de l'effectif de l'ARC et des défis quotidiens au chapitre de la gestion, le groupe MG a été créé pour souligner le rôle important des gestionnaires à titre de chefs d'équipe et d'agents de changement dans le contexte de la prestation de services aux Canadiens. Des postes appartenant à 19 groupes professionnels ont été intégrés au groupe MG, qui forme un réseau homogène de quelque 3 000 gestionnaires. En 2003, l'Agence a entrepris l'élaboration d'une nouvelle norme de classification pour le groupe de la Réalisation des programmes et des services

administratifs (SP), auquel appartiennent environ 75 % des employés de l'ARC. Cependant, les travaux ont été suspendus temporairement après l'annexion des douanes à la nouvelle Agence des services frontaliers du Canada. Dans le cadre de son plan à long terme de réforme de la classification, l'ARC examinera également les normes de classification appliquées à certains autres de ses groupes professionnels.

L'Agence a également restructuré le groupe de la direction (EX) en y ajoutant un nouveau niveau, celui de la gestion supérieure (SM), auquel 227 postes ont été transférés le 1er mars 2001. Comme elle compte le plus grand nombre d'employés faisant partie du groupe des technologies de l'information (IT) dans la fonction publique, l'ARC a des défis uniques à relever au chapitre de la gestion et elle a créé le niveau EX-1-IT pour remédier à des anomalies de longue date en matière de classification.

Au 31 mars 2004, l'ARC comptait 289 postes EX, 45 postes EX-1-IT et 161 postes SM, ce qui représente un total de 495 postes de direction, soit 1,12 % des 44 300 employés de l'Agence pendant les périodes de pointe. Il est à noter qu'il y a un EX pour 129 employés à l'ARC, comparativement à un EX pour 39 employés en moyenne pour la fonction publique.

Gestion du rendement et responsabilisation

L'ARC savait que, dans l'exercice de ses attributions en matière de ressources humaines, elle devait créer un milieu qui favoriserait une forte responsabilisation à l'égard de la gestion des ressources humaines et des valeurs de l'organisation, nommément l'intégrité, le professionnalisme, le respect et la collaboration.

Ainsi, en avril 2000, le Conseil de direction a approuvé la *Politique de gestion du rendement de l'employé*. L'objet de cette politique est d'appuyer et de renforcer le rendement organisationnel et individuel grâce à l'établissement d'attentes en matière de rendement, à la détermination de critères de mesure, à la prestation d'une rétroaction sur le rendement et à l'établissement de plans d'action, au besoin, pour régler les problèmes relatifs au rendement. La politique relie les attentes en matière de rendement des gestionnaires et des employés au mandat, aux objectifs, de même qu'aux plans d'activités et de travail de l'ARC. À mesure que le programme prend racine, la gestion du rendement est rattachée à des compétences précises.

Étant donné les grands défis de l'ARC au chapitre de la gestion, le Conseil de direction a modifié le programme de rémunération à risque du noyau de la fonction publique pour accorder une rémunération à risque supplémentaire allant jusqu'à 5 % à tous les EX et SM qui exercent une « gestion efficace axée sur les personnes ». Une rémunération au rendement et des congés de rendement ont été négociés collectivement pour les MG qui assurent une « gestion efficace axée sur les personnes ».

Chaque année, quelque 33 000 évaluations du rendement sont effectuées pour les employés de l'Agence, à l'exception des nouveaux employés, des employés en congé et des contractuels embauchés pour une période de moins de trois mois. De plus, l'apprentissage est relié au processus de gestion du rendement. En 2004, plus de 30 000 gestionnaires et employés avaient un plan d'apprentissage individuel.

En 2000, le Conseil de direction a adopté un système de récompense non pécuniaire qui a permis de décentraliser la reconnaissance en la rapprochant du niveau opérationnel et donné

l'occasion aux employés et aux gestionnaires de souligner les réussites de leurs pairs.

Dotation et recours

Dispositions législatives

Aux termes de l'article 53, l'ARC, en la personne du commissaire, a compétence exclusive pour nommer des employés. Conformément à l'article 54, l'ARC doit élaborer un programme de dotation régissant notamment les nominations et les recours offerts aux employés. Selon cet article, la dotation est exclue du champ des conventions collectives.

Mise en application

Dotation

Parmi les mesures qui sont entrées en vigueur lors de la création de l'Agence, en novembre 1999, il y avait des principes, des politiques et des programmes de dotation qui avaient été approuvés par le Conseil de direction et qui remplaçaient les principes, politiques et programmes de dotation du CT et de la CFP. Les principes, établis avec la collaboration du personnel de la CFP, englobent les notions suivantes : représentativité, transparence, compétence, équité, efficience, adaptabilité à des besoins organisationnels précis (p. ex. mandats qui évoluent, nouvelles responsabilités opérationnelles), productivité (en ce sens que le bon nombre de personnes compétentes occupent les postes essentiels au bon fonctionnement de l'ARC) et impartialité (conduite des employés et activités de dotation libres d'influences politiques et bureaucratiques). Le programme de dotation et l'entente concernant la délégation des pouvoirs et les responsabilités de dotation permettent de veiller à ce que les mesures de dotation soient conformes aux principes de dotation et aux valeurs de l'Agence. Quant aux principes, ils sont appuyés par le Code de déontologie et de conduite approuvé par le conseil.

> Les principes englobent les notions suivantes : représentativité, transparence, compétence, équité, efficience, adaptabilité, productivité et impartialité.

Pour l'ARC, la notion de compétence est le principe essentiel, le dénominateur commun visant à assurer que les bonnes personnes occupent le bon poste au bon moment en vue de fournir des services de qualité aux Canadiens. Les décisions de sélection sont également fondées sur les compétences. Un répertoire des compétences requises a été élaboré, avec l'aide des gestionnaires, des employés et des spécialistes en ressources humaines, afin que les compétences visées concordent avec les besoins fonctionnels. Le Conseil de direction a approuvé la politique de l'ARC sur les compétences en mars 2002.

De plus, l'ARC a adopté un processus de préqualification des candidats pour créer des répertoires d'employés ayant les compétences requises pour ses postes, ce qui lui a permis de gagner en efficience dans le domaine de la dotation. Les résultats des évaluations des compétences obtenus dans le cadre du processus de préqualification sont transférables et durables, ce qui fait qu'ils peuvent servir longtemps en dotation. Plus il y a de candidats préévalués et préqualifiés, moins les processus de sélection sont longs. Pour la préqualification des candidats, l'ARC se concentre sur les postes les plus souvent dotés, où des économies

d'efficience auront le plus d'impact (p. ex. dans les domaines de la vérification, de l'administration des programmes et de l'informatique). Une fois que le processus de préqualification sera au point, les résultats des évaluations des compétences seront entièrement intégrés à la gestion du rendement, à la détermination des besoins en formation et en apprentissage et à la gestion des emplois et des carrières.

Aux niveaux de la direction et de la gestion supérieure, où 220 candidats sont préqualifiés pour une nomination à un niveau supérieur, le processus a permis de réduire considérablement le temps nécessaire pour pourvoir les postes de gestion clés. Depuis janvier 2000, pour les postes du groupe de la direction, le pourcentage de sélections faites en moins de trois mois a presque doublé. De plus, il arrive régulièrement que des nominations soient faites dans un délai de 28 à 35 jours, ce qui représente une amélioration remarquable par rapport au temps qu'il fallait avant la création de l'Agence.

Recours en matière de dotation

L'article 54 de la *Loi sur l'ADRC* autorise l'Agence à élaborer un programme de recours en matière de dotation pour ses employés. Le 1er novembre 1999, l'ARC a adopté un nouveau programme pour confier un rôle plus actif à ses gestionnaires et à ses employés. L'Agence voulait ainsi permettre à ses employés d'exprimer leurs préoccupations afin que celles-ci puissent être réglées en temps utile et s'assurer que les employés obtiennent une rétroaction sur leurs besoins en perfectionnement.

Trois genres de recours peuvent être exercés selon la nature et l'importance de la décision rendue en matière de dotation : la rétroaction individuelle, la révision de la décision et la révision par un tiers indépendant. Le maintien d'un dialogue proactif entre la direction et les employés est favorisé et perçu comme un élément essentiel pour régler les problèmes au niveau le plus près des parties intéressées. Le programme de recours de l'ARC permet de maintenir un juste équilibre entre les recours fondés sur les droits des parties et les recours fondés sur les intérêts des parties. En outre, le programme est soutenu par la formation donnée aux gestionnaires et aux employés sur le règlement alternatif des différends. Le cadre de compétences de l'Agence permet aux parties de discuter dans les mêmes termes des exigences en matière de sélection.

Grâce à ce nouveau programme, le processus de recours en matière de dotation, autrefois accusatoire et défensif, est maintenant dominé par l'ouverture d'esprit et les pratiques de règlement des différends. Ce changement a eu une incidence positive sur le temps consacré aux recours. Avant 1999, un concours interne s'étendait en moyenne sur 166 jours, sans compter le nombre de jours qui se rajoutaient lorsqu'un recours était exercé. Les recours pouvaient souvent prolonger de trois à 12 mois la durée d'un processus de sélection, en raison du grand nombre de personnes participant aux concours de l'ARC, du nombre et de la complexité des processus de sélection à gérer, de même que du temps nécessaire pour mener les activités d'appel connexes.

Dans sa première année d'existence, l'Agence a réduit de 33 % le temps nécessaire à la dotation interne des postes (en comptant le temps consacré aux recours) et de 20 % le temps nécessaire à la dotation externe. Depuis le 1er novembre 1999, il n'y a eu que 211 demandes de révision par un tiers indépendant de décisions en matière de dotation

rendues par l'Agence. Cela représente 1,3 % des décisions en matière de placement.

Reddition de comptes en matière de dotation et de recours

Dispositions législatives

L'article 55 autorise la mutation entre l'ARC et la fonction publique d'employés de l'Agence et de fonctionnaires, en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). En outre, conformément à cet article, la CFP, en consultation avec le CT, peut assortir de modalités la mutation d'employés de l'Agence à des postes visés par la LEFP si elle estime, dans l'exercice du pouvoir que lui confère l'article 56, que les principes du programme de dotation de l'Agence sont incompatibles avec les principes établis sous le régime de la LEFP.

Selon l'article 59, l'ARC doit, après ses trois premières années de fonctionnement, et périodiquement par la suite, commander une évaluation indépendante de ses mécanismes de recours et inclure un résumé de l'évaluation dans son rapport annuel au Parlement.

Mise en application

La CFP et le CT n'ont pas jugé nécessaire de se prévaloir de l'article 55, qui porte sur les mutations. Par conséquent, les employés de l'Agence peuvent toujours être nommés ou mutés à des postes de la fonction publique. Dans ses rapports annuels au Parlement, la CFP a dit du bien des principes de dotation de l'Agence, de leur compatibilité avec les principes visés par la LEFP et de leur mise en application.

Comme l'exige l'article 59, l'Agence a retenu les services d'un cabinet de vérificateurs indépendant, Deloitte & Touche, pour évaluer ses mécanismes de recours. Dans son rapport, Deloitte & Touche a fait remarquer que « le processus de dotation établit un équilibre raisonnable entre l'efficience et l'équité ».

En outre, le rapport indique que le système de recours de l'ARC est un modèle à suivre, car il complète les droits actuels en matière de recours en offrant des options souvent plus économiques qui permettent de régler plus de problèmes fondamentaux et sous-jacents qu'un système de recours traditionnel fondé sur les droits des parties.

Relations de travail et négociation collective

Dispositions législatives

En vertu de l'article 58, l'ARC a le droit exclusif de conclure des conventions collectives avec les unités de négociation composées de ses employés. Toutefois, elle doit préalablement consulter le CT relativement à son plan de ressources humaines, notamment en ce qui a trait au « total des augmentations des salaires et des avantages des employés ».

Mise en application

Quand l'Agence a vu le jour, le régime d'avantages et le fonds de pension existants ont été maintenus, et l'Agence a adopté la plupart des politiques administratives du CT et de Revenu Canada sur les relations de travail et la rémunération en attendant de pouvoir les réviser en fonction de ses valeurs et de ses principes.

Lorsque l'Agence est devenue un employeur distinct, quelque 25 directives du Conseil national mixte, qui traitaient de sujets comme la santé et la sécurité, les déplacements, les réinstallations et les primes au bilinguisme, ont cessé de s'appliquer. En collaboration avec les syndicats, l'ARC a remplacé ces directives par ses

propres politiques. L'Agence a continué d'adapter à ses besoins des politiques sur les relations de travail, y compris le code de déontologie et de conduite, de même que des politiques sur la discipline, la prévention et l'élimination du harcèlement, les marques d'hospitalité et autres avantages, et le télétravail.

Négociations collectives

En mars 2001, le Conseil de direction a approuvé une politique de rémunération pour orienter la nouvelle méthode de négociation collective. Pour attirer et conserver des employés qualifiés dans un marché du travail compétitif, l'ARC doit, conformément à cette politique, payer une rémunération correspondant à la rémunération payée ailleurs. L'ARC, dont la structure des unités de négociation est réglée sur celle des groupes professionnels, a négocié avec succès cinq conventions collectives avec ses deux agents négociateurs sans interruption de travail majeure. En décembre 2004, une troisième convention collective a été ratifiée avec les employés représentés par l'Alliance de la fonction publique du Canada, à la suite d'un arrêt de travail à l'automne.

L'Agence a consulté le CT relativement à son plan de ressources humaines, comme l'exige la Loi. Les conventions collectives du CT et de l'ARC se ressemblent pour ce qui est de l'essentiel. Par contre, l'Agence a négocié des dispositions particulières adaptées à ses besoins, qui prévoient, par exemple, une rémunération au rendement et des congés de rendement, des indemnités provisoires pour les vérificateurs principaux de la région du Grand Toronto (pour aider à régler les problèmes liés à l'attrition et à la conservation des effectifs), le paiement des cotisations annuelles des membres d'associations professionnelles, ainsi que des congés de préretraite pour les employés de 55 ans qui ont 30 années de service ouvrant droit à pension.

L'Agence a consulté les syndicats tout le long du processus d'élaboration et de mise en oeuvre de ses nouveaux programmes et de ses nouvelles politiques de ressources humaines. Des ententes de consultation ont été conclues avec chaque syndicat, et des comités de consultation syndicale-patronale travaillent activement à l'échelle nationale, régionale et locale. L'ARC tient à appliquer les principes de règlement alternatif des différends dans ses relations syndicales-patronales à tous les niveaux et elle entretient de bonnes relations de travail avec les syndicats.

En 2003-2004, le nombre de griefs touchant les relations de travail a diminué de plus de 2 600, soit d'environ 44 %. Cette diminution est attribuable en partie aux ententes conclues avec les syndicats sur la procédure à suivre pour présenter des griefs collectifs.

Améliorations technologiques et renouvellement de la prestation des services

La technologie est l'élément central de la plupart des initiatives de modernisation des ressources humaines, qui visent à simplifier l'administration et les opérations des ressources humaines, à établir des processus et des systèmes de ressources humaines propres à l'Agence, à mettre les renseignements nécessaires à la portée des utilisateurs, ainsi qu'à permettre aux utilisateurs de consulter ou de mettre à jour des renseignements grâce à des applications libre-service.

L'ARC a créé les conditions requises pour améliorer la planification et l'analyse des processus de ressources humaines et pour moderniser ceux-ci en renforçant

considérablement sa capacité de gestion des données et de production de rapports. L'Agence a investi dans la création du module RH des nouveaux Systèmes administratifs d'entreprise (SAE), qui ont rapidement été mis en oeuvre à l'échelle nationale. Les SAE sont un outil organisationnel qui relie les renseignements financiers et les renseignements sur les ressources humaines, ce qui permet de mieux gérer les ressources.

Au printemps 2002, le Conseil de direction a approuvé la modernisation et la rationalisation de la méthode employée par l'ARC pour rémunérer ses employés. L'initiative du renouvellement de la prestation des services en rémunération a été adoptée pour simplifier le processus de paiement et fournir des services à l'ensemble des employés au moyen d'options libre-service et de centres d'appels. La mise en oeuvre de cette initiative, qui entraînera notamment la fusion de 27 centres de prestation des services, permettra à l'Agence de réaliser de grandes économies et d'accroître son efficience.

Assurances collectives et avantages

Dispositions législatives

L'article 52 autorise l'ARC à établir des programmes d'assurances collectives et d'autres avantages, et à fixer les conditions qui leur sont applicables. De plus, conformément à cet article, ces programmes ne sont pas assujettis à la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Mise en application

Bien que cette disposition soit conforme au statut d'agence, l'ARC a conservé les programmes d'assurances collectives et les autres avantages de la fonction publique.

Langues officielles et équité en matière d'emploi

Comme il a déjà été mentionné, dans les domaines des langues officielles et de l'équité en matière d'emploi, l'Agence est assujettie à la *Loi sur les langues officielles* et à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Étant donné que ces deux domaines sont au coeur de la gestion des ressources humaines, il semblait tout indiqué d'en faire état dans ce rapport.

Langues officielles

Le programme des langues officielles vise à créer des milieux de travail propices à l'utilisation des deux langues officielles, où regnent le respect et un esprit de collaboration et où chacun connaît ses droits et ses responsabilités en matière de langues officielles. L'Agence a établi un plan triennal pour le renouvellement du plan des langues officielles. Le plan inclut un système novateur de gestion de la qualité des langues officielles afin d'améliorer le respect des obligations en matière de langue de travail entre l'administration centrale et les régions bilingues. Ce système s'applique déjà à près de 3 000 employés de l'Agence, et a maintenant été adopté par l'Agence des services frontaliers du Canada et par Citoyenneté et Immigration Canada.

La partie IV de la *Loi sur les langues officielles*, qui porte sur la prestation de services au public, fait désormais partie intégrante des activités de l'ARC. L'application de ses dispositions est contrôlée d'après le degré de satisfaction du public et les possibilités d'amélioration de la capacité organisationnelle. Un lien important est fait avec la partie VI, qui traite de la participation des Canadiens de langue française et de langue anglaise, de même qu'avec la partie VII, qui

concerne la promotion du français et de l'anglais.

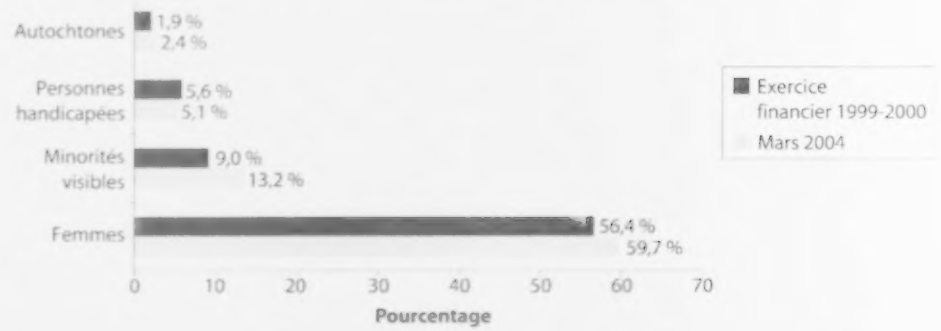
Diverses séances d'information et d'apprentissage, ainsi que des initiatives comme l'établissement de partenariats interrégionaux et l'échange de personnel à des fins de perfectionnement, contribuent à l'amélioration continue de la prestation de services bilingues. La sensibilisation des entreprises et l'établissement de partenariats avec des collectivités, des associations et des entreprises ciblées qui appartiennent à des minorités linguistiques se poursuivent dans différentes régions du pays.

L'effectif de la direction de l'ARC doit refléter la dualité linguistique du Canada et bien représenter la population canadienne. Les cadres de direction des régions désignées bilingues quant à la langue de travail et tous les sous-commissaires doivent satisfaire à des exigences très élevées pour ce qui est de la langue seconde. Au 31 mars 2004, 96 % des cadres de direction des niveaux allant de EX-1 à EX-5 satisfaisaient aux exigences de leur poste en matière de bilinguisme; tous les autres cadres suivaient de la formation linguistique ou avaient un plan de formation linguistique. Dans les ententes de rendement des groupes de la direction et de la gestion supérieure, des « exigences en matière de langues officielles » sont fixées à titre d'engagements spéciaux. Cela montre à quel point l'ARC tient à ce que tous les membres de sa haute direction soient bilingues. Par ailleurs, le programme de formation et les ententes de rendement de 2004-2005 des membres du groupe MG comportent un volet langues officielles.

Équité en matière d'emploi

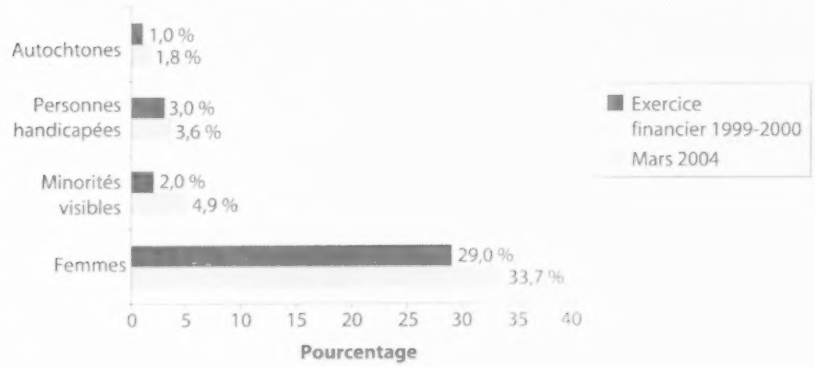
Pour remplir les obligations que lui impose la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, l'Agence a établi un plan pluriannuel sur l'équité en matière d'emploi, à savoir l'Orientation stratégique de l'équité en matière d'emploi. Grâce à ce plan, les groupes désignés sont de mieux en mieux représentés à l'échelle de l'ARC, comme le montre le diagramme qui suit.

Diagramme 1 : Représentation des groupes désignés aux niveaux inférieurs au groupe de la direction



Le diagramme qui suit montre la représentation des groupes désignés dans le groupe de la direction, où l'évolution est constante depuis la création de l'ARC.

Diagramme 2 : Représentation des groupes désignés dans le groupe de la direction



Entre novembre 2001 et décembre 2003, l'Agence s'est vu confirmer par la Commission canadienne des droits de la personne qu'elle avait fait des progrès dans le domaine de l'équité en matière d'emploi. La Commission a fait une vérification de conformité et elle a constaté que le programme d'équité en matière d'emploi de l'Agence respectait les 12 exigences de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

Évaluation des dispositions visant les ressources humaines

Le passage de l'ARC au statut d'employeur distinct et l'instauration d'un nouveau régime de ressources humaines ont été couronnés de succès. Sous la supervision du Conseil de direction, l'ARC a mis en oeuvre des politiques qui intègrent des pratiques du secteur privé à celles de la fonction publique. Ainsi, l'ARC est aujourd'hui à l'avant-garde de la réforme des ressources humaines dans la fonction publique du Canada.

La première grande réalisation de l'ARC a été de faire passer l'important effectif de Revenu Canada au modèle de diversification des modes de prestation des services (DMPS), sur lequel repose la création de l'Agence. En 1999, les gestionnaires, les employés et les syndicats ne connaissaient pas très bien la DMPS et ils avaient de nombreuses préoccupations. L'ARC a fait participer ses employés à la transition en menant de vastes consultations et en formant des équipes de conception du régime de ressources humaines. Cela a suscité un nouveau sentiment d'engagement envers la nouvelle organisation, ce qui a contribué à la réussite de la transition.

L'ARC a fait participer ses employés, les syndicats et ses gestionnaires à la modernisation de ses pratiques en matière de ressources humaines et elle les a amenés à accepter des changements de philosophie, de culture et de méthodologie dans le domaine de la gestion axée sur les personnes.

Une réalisation remarquable a été l'instauration, le 1er novembre 1999, d'un programme de dotation et de recours en matière de dotation. Ce programme reposait sur des compétences reconnues à l'échelle nationale et il était adapté aux besoins fonctionnels en constante évolution. Au cours des cinq dernières années, une aptitude à la gestion des conflits et au règlement alternatif des différends s'est greffée à ce programme, ce qui a permis à l'Agence d'écarter

les anciens mécanismes de recours accusatoires et contentieux.

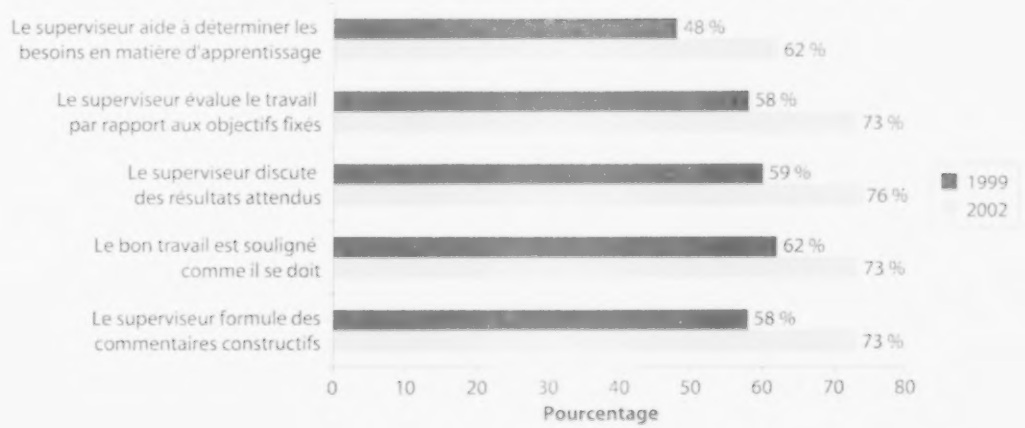
Les décisions en matière de dotation de l'ARC respectent les principes traditionnels de la fonction publique, soit l'impartialité, la représentativité, l'équité et la transparence. En outre, elles sont orientées par les principes de l'adaptabilité, de la compétence, de l'efficience et de la productivité, qui ont été recommandés et approuvés par le personnel lors d'ateliers mixtes portant sur la prestation de services de qualité optimale aux Canadiens.

Sur le plan des relations de travail, l'ARC a accompli beaucoup. Le 1er novembre 1999, elle a remplacé les politiques essentielles d'employeur qui ne pouvaient pas être appliquées dans son milieu de la DMPS. Au début de la transition, l'Agence a exercé ses responsabilités en matière de négociation collective et elle a suivi le processus d'accréditation de la Commission des relations de travail dans la fonction publique en vue d'établir les nouveaux agents de négociation qui représenteraient ses employés.

De plus, l'ARC s'est beaucoup améliorée dans la gestion des renseignements à l'appui de la planification des ressources humaines. Elle a créé des outils de communication électroniques pour mieux servir ses gestionnaires et ses employés, soit des outils d'auto-assistance, des didactiels et des sites Web d'échange de connaissances, qui ont facilité le changement de culture.

L'ARC a également renforcé sa capacité de gestion en prenant conscience de l'importance d'un leadership efficace et éthique dans la qualité d'un bon milieu de travail. Les changements opérés ont eu un effet bénéfique sur les relations entre la direction et les employés, ce qu'ont fait ressortir deux sondages menés auprès des employés, l'un en 1999, année de création de l'Agence, et l'autre en 2002. Comme le montre le diagramme suivant, les employés sont plus satisfaits de leur milieu de travail, un résultat qui, selon l'Agence, témoigne de la façon dont elle exerce les attributions en matière de ressources humaines qui lui ont été conférées.

Diagramme 3 : Indicateurs d'une communication efficace avec le superviseur immédiat



Cela ne veut toutefois pas dire que les différents intervenants ont mis en oeuvre ou accepté dans la même mesure tous les aspects du nouveau régime des ressources humaines. Certains des éléments du nouveau régime de l'Agence ne seront pas au point avant plusieurs années. D'autres éléments reposent sur des changements culturels tellement profonds qu'ils ne pourront être complètement mis en oeuvre qu'après les cinq premières années de fonctionnement.

Observations de la vérificatrice générale sur le régime des ressources humaines de l'ARC

Dans sa lettre du 15 septembre 2004, la vérificatrice générale du Canada a fait les commentaires suivants au commissaire de l'ARC sur le régime des ressources humaines de l'Agence :

« Notre sondage a mis en lumière un certain nombre d'enjeux se rapportant à la régie. La vision de l'Agence relativement au nouveau régime des ressources humaines pour ses 43 000 employés est ambitieuse et comporte de nombreux aspects. Globalement, si elle est mise en oeuvre jusqu'au bout, la vision nous semble toucher les principes clés de régie en matière de gestion des ressources humaines. Plus particulièrement, elle comprend un programme de renouvellement du personnel juste, transparent et axé sur les compétences, qui est intégré aux examens annuels de gestion du rendement pour tout le personnel, de même qu'un programme de formation visant le perfectionnement des compétences et reposant sur un cadre de recours à plusieurs niveaux. »

Pour améliorer ses nouveaux programmes de ressources humaines, l'ARC accordera la priorité aux questions relevées dans le cadre d'examens et d'études de gestion en vue de faire cadrer ses programmes avec ses orientations stratégiques futures et de tirer pleinement parti du nouveau régime. Par exemple, l'Agence n'a pas tardé à prendre des mesures pour perfectionner ses méthodes de dotation, pour poursuivre la rationalisation de ses processus de classification et pour améliorer la mesure du rendement dans le domaine des ressources humaines, de même que la formation et les communications relatives aux nouveaux mécanismes de recours.

L'ARC travaille à intégrer davantage les éléments de son nouveau régime des ressources humaines au niveau opérationnel. Le développement des talents des équipes et des chefs restera au coeur des stratégies de renouvellement des ressources humaines, tout comme l'amélioration et la mesure de l'efficience, de l'efficacité et du rendement des programmes et des services de ressources humaines. L'ARC continuera de travailler à ses initiatives de gestion du changement en étroite collaboration avec les équipes de gestion et les représentants des employés.

Le développement des talents des équipes et des chefs restera au coeur des stratégies de renouvellement des ressources humaines, tout comme l'amélioration et la mesure de l'efficience, de l'efficacité et du rendement des programmes et des services de ressources humaines.

L'Agence a accompli beaucoup dans le domaine des ressources humaines en relativement peu de temps, ce dont atteste le fait que d'autres organismes de la fonction publique recourent à son expertise dans tous les secteurs de la gestion des ressources humaines. L'Agence a aidé le noyau de la fonction publique à élaborer sa législation et son programme de modernisation.

Beaucoup des changements prévus par la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* correspondent à des changements déjà effectués par l'ARC. Les organismes centraux considèrent l'ARC comme une pionnière de la réforme des ressources humaines, et l'Agence continuera volontiers d'apporter son aide en faisant profiter toute la fonction publique de son expérience de la modernisation.

Partie E : Attributions administratives

Objet général de la Loi

De l'article 60 à l'article 86, la Loi présente les attributions de l'Agence pour ce qui est de l'utilisation des crédits et recettes, des contrats, de la prestation de services, de la propriété intellectuelle et des biens réels. Ces articles confèrent à l'Agence des attributions qui ne sont données à aucun ministère hiérarchique; ils confient à l'Agence les attributions administratives particulières dont elle a besoin pour exercer la compétence générale que lui accorde l'article 30. Les dispositions administratives de la Loi, comme celles qui portent sur les ressources humaines, visent à aider l'Agence à remplir sa mission avec le plus d'efficience possible.

Lorsque l'Agence a reçu ses nouvelles attributions administratives, le CT et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada se sont vu confier un rôle plus modeste. Avant la création de l'Agence, le Secrétariat du CT avait établi des politiques sur les biens réels et l'approvisionnement, que Travaux publics et Services gouvernementaux Canada appliquait pour le compte de Revenu Canada. Il est à noter, toutefois, que l'Agence n'exerce pas ses attributions sans supervision : le CT et son secrétariat continuent de jouer un rôle important dans l'élaboration et l'approbation du plan d'entreprise de l'Agence, qui comprend les budgets de fonctionnement et d'investissement.

Les activités essentielles de l'Agence sont l'établissement et la perception des impôts et des taxes. Il s'agit d'activités de type commercial fondamentalement différentes des activités prescrites habituelles du gouvernement. Par conséquent, il est apparu que l'Agence ne pouvait pas se limiter à assumer ses responsabilités juridiques dans le cadre du mandat conféré par la Loi au ministère de la Justice. Une plus grande marge de manoeuvre a donc été accordée à l'Agence pour l'obtention de services juridiques.

Utilisation des crédits et recettes par l'Agence

Dispositions législatives

L'article 60 porte sur l'utilisation des crédits et recettes par l'Agence. Il permet à l'ARC de reporter à l'exercice suivant les crédits affectés par le Parlement qui n'ont pas été utilisés à la fin d'un exercice, sauf indication contraire du Parlement. Il permet également à l'Agence de dépenser les recettes d'exploitation perçues à titre de frais de service, pour la disposition de biens et dans le cadre de marchés. Cet article ne s'applique pas aux taxes, aux impôts, aux droits, aux pénalités ni aux intérêts qui sont perçus sous le régime de la législation fiscale et qui sont déposés directement dans le Trésor public.

Comme il est indiqué dans la partie B de ce chapitre, l'Agence est assujettie à la *Loi sur la gestion des finances publiques* pour ce qui est des crédits budgétaires. L'article susmentionné doit donc être interprété en fonction des

exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Les dispositions des deux lois régissent l'utilisation des fonds publics par l'Agence : selon la *Loi sur la gestion des finances publiques*, l'Agence a les mêmes responsabilités envers le Parlement que les autres organismes et ministères fédéraux, alors que l'article 60 donne plus de latitude à l'Agence sur le plan des dépenses.

Mise en application

L'ARC s'est prévalue des dispositions de report chaque année depuis sa création. Au cours des cinq dernières années, les sommes reportées ont représenté en moyenne entre 3 % et 5 % des crédits annuels de l'Agence et elles ont été utiles à la planification financière.

Les dispositions permettant à l'Agence de dépenser les recettes qu'elle perçoit à titre de frais de service, pour la disposition de biens, etc. n'ont jamais eu pour but de fournir une source importante de revenus pour les dépenses budgétaires. Au cours des cinq dernières années, ces recettes ont représenté en moyenne moins de 1 % du budget annuel global de l'Agence. Avec le départ des douanes, ce pourcentage sera encore plus bas.

Qui plus est, consciente d'être un nouveau modèle de diversification des modes de prestation des services et d'être tenue de rendre compte de son rendement au Parlement, l'Agence a entrepris dès sa création d'accroître l'exactitude et la fiabilité des rapports financiers et des rapports sur le rendement destinés au Parlement en modernisant sa fonction de contrôleur et son cadre de contrôle de l'administration financière.

La création du Conseil de direction et la production d'un plan d'entreprise, de même que d'un rapport annuel axé sur le rendement et lié à ce plan, ont poussé l'Agence à apporter des innovations à sa fonction de contrôleur. Cette orientation a été validée par l'attention portée par l'ensemble du gouvernement aux questions relatives à la fonction de contrôleur.

La création du Conseil de direction et la production d'un plan d'entreprise, de même que d'un rapport annuel axé sur le rendement et lié à ce plan, ont poussé l'Agence à apporter des innovations à sa fonction de contrôleur.

Fonction de contrôleur moderne

L'Agence a lancé une initiative appelée « Gestion transparente axée sur les résultats » pour atteindre un des trois objectifs de changement du programme d'amélioration de la gestion présenté dans son premier plan d'entreprise. Dans le cadre de cette initiative, le budget et les dépenses des gestionnaires ont été rattachés à l'obtention de résultats. De plus, l'initiative comprenait plusieurs éléments de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur lancée par le CT en 2001.

L'Agence continue d'améliorer sa solide fonction de contrôleur, particulièrement dans le domaine de la planification ainsi que dans le domaine de la gestion des ressources, des coûts, des connaissances et des biens. Elle attache une grande importance au renforcement de la culture de contrôle au moyen d'ateliers et de formation destinés aux membres des groupes de la direction et de la gestion.

Cadre de contrôle de l'administration financière

Il est évident qu'il faut des systèmes d'information fiables et efficaces pour avoir une bonne fonction de contrôleur. En 1999, Revenu Canada et ensuite l'Agence ont entrepris la création des Systèmes administratifs d'entreprise (SAE) pour moderniser la gestion financière et améliorer les contrôles financiers et comptables. Les SAE sont de véritables systèmes de planification des ressources qui intègrent pleinement des systèmes de gestion des finances et des systèmes de gestion des ressources humaines. Grâce à cette intégration, l'ARC estime avoir atteint, au chapitre des processus de gestion des finances et des ressources humaines, un haut niveau de fonctionnalité et de productivité.

Tout comme les SAE sont à la base d'une gestion améliorée des budgets, des dépenses et des coûts, de nouveaux systèmes de comptabilité de l'entreprise et des clients ont été adoptés pour renforcer les contrôles, la comptabilité et la production de rapports des sources de revenus administrées par l'Agence. Le nouveau Grand livre des recettes (GLR) est le point culminant d'un réseau de systèmes qui forme un cadre pour veiller à ce que les opérations portant sur les revenus soient exactes et complètes, qu'elles soient dûment autorisées et qu'elles soient traitées en temps utile. Le GLR a été indispensable à l'Agence pour passer, avec le reste du gouvernement, à la comptabilité d'exercice pour les revenus fiscaux déposés dans les comptes du Canada. Le Bureau du vérificateur général a émis une opinion sans réserve sur l'Agence et ses états financiers pour chaque exercice depuis 1999-2000.

Le Bureau du vérificateur général a émis une opinion sans réserve sur l'Agence et ses états financiers pour chaque exercice depuis 1999-2000.

Bien que les SAE et le GLR soient devenus des systèmes efficaces qui répondent exactement aux besoins pour lesquels ils ont été créés, leur mise en oeuvre ne s'est pas faite sans difficultés. Par exemple, dans le cas des SAE, l'Agence a découvert, en regroupant les fonctions de quelque 30 systèmes existants pour créer un système intégré au niveau horizontal, que plusieurs de ces systèmes n'avaient pas été conçus en vue d'assurer la rentabilité des processus globaux. L'Agence a donc dû restructurer en profondeur ses processus organisationnels. Cependant, chaque fois qu'une difficulté se posait, elle prenait les mesures nécessaires pour la régler. Par conséquent, aujourd'hui, ses processus et ses systèmes internes soutiennent ses activités de façon efficace et efficiente.

Saine gestion financière

Le Conseil de direction, par l'entremise du Comité de la vérification et du Comité des ressources (fusionnés pour former le Comité des finances), a travaillé activement à promouvoir une saine gestion financière à l'échelle de l'Agence. Des rapports d'étape trimestriels de rendement portant sure les dépenses, les revenus et les comptes clients sont présentés au conseil. Le travail de vérification interne est examiné trimestriellement, et l'accent est mis sur les efforts déployés par l'Agence pour améliorer ses systèmes de contrôles internes. À la demande du Conseil de direction, l'Agence a adopté un nouveau système de budgétisation et

de production de rapports trimestriels sur les dépenses. Ce système a facilité la gestion des dépenses en cours d'exercice et a contribué, à tous les niveaux de la gestion, à renforcer la compréhension et la connaissance de sa situation financière.

Contrats, ententes et autres accords

Dispositions législatives

Selon l'article 61, l'Agence est un mandataire de Sa Majesté en ce qui concerne la passation de contrats et agit donc au nom du gouvernement. L'article 62 autorise l'Agence à conclure des contrats avec Sa Majesté dans les cas où elle n'est pas considérée comme son mandataire. Ainsi, l'Agence peut obtenir des services directement d'autres organismes et ministères.

Comme il a été mentionné précédemment, l'article 63 permet à l'Agence de conclure des ententes avec les provinces pour administrer une taxe, un impôt ou une autre mesure fiscale (voir pages 29 à 31).

L'article 64 limite les pouvoirs de passation de contrats de l'Agence en ce qui concerne plusieurs accords entre le gouvernement fédéral et les provinces, tandis que l'article 65 limite le pouvoir de l'Agence de conclure des contrats internationaux, sauf pour l'obtention de biens et de services.

L'article 66 autorise l'Agence à se procurer des biens et services (à l'exception des services juridiques) à l'extérieur de l'administration publique fédérale. Cela signifie que l'Agence peut obtenir des biens et services directement du secteur privé ou des provinces et territoires.

L'article 68 permet à l'Agence d'acheter des services de la CFP selon le principe de recouvrement des coûts.

Les articles 71 et 72 accordent à l'Agence des droits à la propriété intellectuelle et l'autorisent à mettre *en circulation et notamment* à concéder – sous licence ou par vente – de tels titres de propriété.

Mise en application

À la base, les dispositions susmentionnées sur la passation de contrats et l'approvisionnement sont nécessaires au fonctionnement quotidien de l'Agence et, par conséquent, ne sont pas inhabituelles ou particulièrement remarquables. L'Agence a respecté à la lettre les dispositions qui limitent ses pouvoirs. Par contre, elle a eu recours à la disposition lui permettant d'acheter des services de la CFP. L'Agence passe des contrats avec la CFP pour la formation linguistique, l'orientation professionnelle et d'autres services (d'environ 300 000 $ par année). Les dispositions concernant les titres de propriété intellectuelle ont été utilisées (de façon limitée) lorsque les douanes faisaient partie de l'organisation, mais l'ARC n'a pas eu d'activités visées par ces dispositions depuis le départ des douanes.

Cependant, dans un contexte plus large, le passage au statut d'agence a entraîné une importante restructuration des politiques et des procédures relatives aux contrats, à l'approvisionnement et à l'administration générale, et ce, de façon similaire aux mesures que l'Agence avait prises pour veiller à ce que les pouvoirs de dépenser soient administrés d'une manière tout à fait professionnelle, transparente et responsable.

À la suite de la promulgation de la Loi, le Conseil de direction a approuvé de nouvelles politiques administratives en matière d'approvisionnement et de passation de contrats.

De nouvelles politiques et lignes directrices ont aussi été adoptées sur des éléments tels que les déplacements, la réinstallation, l'aide au transport quotidien, le courrier, la mise en valeur de l'environnement, le développement durable, la gestion des ressources, la gestion de l'information, le courrier électronique, l'utilisation interne du papier et le recours à des formats de substituts.

Dans le premier plan d'entreprise de l'Agence, la réforme et le renouvellement administratifs étaient un objectif de changement. L'ensemble des politiques, des organisations et des processus administratifs et financiers touchés par la législation ont été examinés. La fusion des entrepôts et des centres d'appels pour commandes de formulaires de l'Agence est un exemple des avantages de ce processus. En mai 2003, 11 entrepôts avaient déjà été fusionnés en deux centres de distribution des formulaires et publications (Mississauga et Winnipeg). Cette fusion a eu pour résultats la rationalisation des processus, l'amélioration de la capacité de suivi, la réduction du coût des stocks et un service à la clientèle normalisé de grande qualité (tant à l'externe qu'à l'interne).

Dans l'ensemble, les économies réalisées entre 2002 et 2004 grâce au projet de réforme et de renouvellement administratifs s'élèvent à 37,4 millions de dollars. Il s'agit d'économies découlant d'initiatives visant les publications, la téléphonie, les achats électroniques et l'approvisionnement stratégique, l'examen des entrepôts et la réorganisation de l'Administration centrale ainsi que d'économies réalisées dans le cadre de l'examen des entrepôts à l'égard des baux annuels concernant les biens réels.

L'une des plus importantes réussites a eu lieu dans le domaine des contrats et de la gestion du matériel. Une analyse des achats de produits par l'Agence (des fournitures de bureau aux ordinateurs portatifs) a révélé que d'importantes économies pouvaient être réalisées en exploitant de manière plus efficace le pouvoir d'achat de l'Agence et en mettant en oeuvre un outil d'approvisionnement électronique à l'échelle de l'organisation. Grâce à ses nouveaux pouvoirs, l'Agence a pu établir un contrat national à long terme pour l'achat à coût réduit et en grandes quantités de fournitures de bureau, d'enveloppes et de papier, de matériel et de services informatiques, et de services de traduction.

Même si la mise en oeuvre du nouveau régime de passation de contrats de l'Agence a été réussie dans l'ensemble, certains ajustements ont été nécessaires. Une récente vérification interne du processus contractuel a révélé que la délégation du pouvoir de passation de contrats à un grand nombre de gestionnaires de budget qui n'avaient pas les volumes de transactions requis pour conserver leur expertise dans le domaine des contrats avait entraîné une observation moins rigoureuse des procédures prescrites. Afin de remédier à la situation, la délégation du pouvoir de passation de contrats a été considérablement réduite et se limite maintenant à un plus petit effectif de spécialistes des contrats. D'autres mesures complémentaires ont aussi été prises pour renforcer les contrôles régissant la passation de contrats.

Services relatifs aux biens réels

Dispositions législatives

Les articles 73 à 86 établissent les attributions de l'Agence en ce qui a trait aux biens réels et aux immeubles. Ces articles confèrent à l'Agence le droit d'être propriétaire de biens, et d'acheter, de louer et de vendre des biens (articles 74 à 76). Également, l'Agence peut transférer des biens à une province ou accepter le transfert de biens d'une province (article 77). Elle peut fournir des équipements collectifs et des services, et verser des subventions au lieu des taxes qui seraient perçues sur ses biens (articles 81 et 82). Avec les modifications corrélatives apportées à la *Loi sur les immeubles fédéraux et les biens réels fédéraux* et à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, ces dispositions législatives donnent à l'Agence une autonomie considérable pour ce qui est de l'achat, de la vente, de la location et du transfert au secteur privé, aux provinces et territoires, aux ministères fédéraux et aux organismes internationaux, ou de ceux-ci. L'Agence dispose des ressources de la Couronne pour se défendre en cas de réclamations privées faites contre elle.

Mise en application

Compte tenu de ses nouvelles attributions, la haute direction de l'Agence a décidé d'établir une nouvelle relation d'affaires avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) qui :

- repose sur une relation à long terme déjà existante, vu que la majorité des services relatifs aux biens réels ont traditionnellement été fournis par TPSGC;
- réduit au minimum les risques financiers courus par l'Agence;
- utilise comme fondement un cadre constitué d'un protocole d'accord et d'une convention de services.

L'Agence occupe des immeubles possédés par TPSGC ou loués par TPSGC de propriétaires du secteur privé. Les seuls immeubles dont l'Agence était elle-même propriétaire ont été transférés au secteur des douanes lors de la création de l'Agence des services frontaliers du Canada.

Les deux organismes ont signé un protocole d'accord concernant les biens réels et une convention de services relatifs aux biens réels. Le cadre sur lequel l'Agence s'est entendue avec TPSGC crée d'importantes mesures incitatives visant la saine gestion de l'offre et de la demande dans ce domaine. La mise en oeuvre partielle du cadre a déjà permis de réaliser des économies en matière d'utilisation de superficie. D'autres économies de la sorte sont attendues avec la mise en oeuvre complète du cadre, en plus d'économies réalisées par l'application de normes d'aménagement et par la réinstallation volontaire dans des immeubles à coûts moins élevés. De plus, la réduction des chevauchements et du double emploi entre l'Agence et TPSGC a donné lieu à des économies d'ordre administratif. Actuellement, seules les économies d'ordre administratif ont été saisies par l'Agence; les autres économies sont toujours enregistrées par TPSGC.

Services juridiques

Dispositions législatives

L'article 67 de la Loi établit que le procureur général du Canada est la source de conseils juridiques et est chargé des intérêts de l'Agence dans tout litige où elle est partie. Toutefois, cet article permet à l'Agence d'engager ses propres conseillers juridiques ou de retenir les services

de conseillers juridiques de l'extérieur du ministère de la Justice si elle a l'agrément du procureur général ou du Cabinet.

L'article 69 permet à l'Agence d'ester en justice sous son propre nom. Il s'agit d'une disposition réglementaire dans la loi habilitante pour les entreprises publiques. L'article 70 protège les tiers contre une action arbitraire qui pourrait être intentée par l'Agence. Il s'agit d'une disposition semblable à celle régissant les sociétés d'État que renferme la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Mise en application

Les dispositions de l'article 67 sont différentes de celles qui s'appliquent à la plupart des ministères et organismes fédéraux, qui sont tenus par la *Loi sur le ministère de la Justice* de recourir aux services de ce ministère. L'ancien ministère du Revenu national était régi par cette Loi. Il était le client le plus important du ministère de la Justice et utilisait environ 25 % de ses ressources affectées aux clients. L'avocat général principal de la Direction générale des services juridiques du ministère du Revenu national assumait ses responsabilités en vertu d'une nomination conjointe comme avocat en chef. Au ministère de la Justice, l'avocat général principal avait une responsabilité particulière devant le sous-procureur général et avait un rapport hiérarchique avec le sous-procureur général adjoint des Services du droit fiscal. À Revenu Canada, il assumait des responsabilités spéciales en tant que délégué du sous-procureur responsable de Revenu Canada par rapport aux questions juridiques touchant les activités et les politiques du ministère du Revenu et, à ce titre, était membre des comités de la haute direction et des politiques. À cet égard, le secteur des Services juridiques était une direction générale de Revenu Canada et devait fournir des conseils stratégiques à l'ensemble du Ministère. Le service était intégré aux activités de Revenu Canada afin de bien répondre à ses priorités et objectifs. La Direction générale des services juridiques servait de portail à Revenu Canada vers l'ensemble des services du ministère de la Justice et faisait en sorte que tout soit bien coordonné afin d'aider Revenu Canada à réaliser ses objectifs et ses priorités. Il s'agit d'un arrangement qui a été conservé avec l'établissement, en 1999, de l'Agence, et qui s'applique toujours.

Les services juridiques du ministère de la Justice sont coordonnés grâce à des réseaux nationaux de procureurs de bureaux des litiges, de la Direction générale des services juridiques, de nombreuses directions générales spécialisées au ministère de la Justice, d'avocats en droit fiscal du ministère des Finances et de fonctionnaires de l'Agence.

L'Agence ne s'est pas prévalue des dispositions de l'article 67 pour engager des conseillers juridiques, et ce, pour deux raisons. La première raison concerne le budget. L'Agence supporte des frais de justice considérables, mais le gros des services du ministère de la Justice lui sont fournis gratuitement. La seconde raison, et la plus importante, est que l'Agence a généralement été satisfaite des services du ministère de la Justice et s'est prévalue de la responsabilité spéciale conjointe de son avocat en chef pour obtenir le degré de reddition de comptes nécessaire pour continuer à utiliser ses services. Le ministère de la Justice a rendu compte régulièrement des coûts du service global et a été capable de gérer les pressions croissantes liées au travail ainsi que les priorités de l'Agence.

Les dispositions des articles 69 et 70 sont des dispositions réglementaires dans le cas d'organismes gouvernementaux comme l'ARC. C'est pourquoi il n'est pas essentiel de les souligner ici.

Évaluation des dispositions administratives

Sur le plan administratif, l'ARC a procédé à une réduction des coûts et à une amélioration des niveaux de service à l'interne au moyen d'un vaste programme de restructuration fondée sur la technologie. Tout en exerçant ses nouvelles attributions législatives, l'Agence a amélioré son rendement et son efficacité, et a réalisé d'importantes économies permanentes.

Les frais généraux de l'Agence ont été considérablement réduits, en grande partie grâce à une initiative complète de réforme administrative. De 2002 à aujourd'hui, les coûts d'exploitation de l'administration interne ont baissé de plus de 37 millions de dollars. Les économies annuelles permanentes prévues sont de 17 millions de dollars. Pour ce qui est des dépenses dans les secteurs des finances et de l'administration, elles ont diminué d'environ 10 % dans les trois dernières années et représentent maintenant un peu moins de 9 % des dépenses de l'Agence, par rapport à 10 % des dépenses en 1998-1999.

Des changements ont été apportés à la façon dont l'Agence achète des biens et des services, et ces changements ont donné des résultats notables. Au cours de l'exercice 2004-2005, l'Agence dépensera environ 21 millions de dollars de moins pour acheter des biens et des services que ce qui aurait été dépensé avant sa création. Des montants moins élevés ont été payés dans tous les domaines, qu'il s'agisse de fournitures de bureau, de matériel informatique ou de services d'experts-conseils en informatique. En effet, l'Agence a réussi à bonifier son argent de 20 %, ce qui de toute évidence constitue une véritable optimisation des ressources.

Sur le plan de la gestion des biens réels, certaines circonstances ont empêché l'Agence de réaliser tout ce qu'elle avait prévu pendant ses cinq premières années d'existence. Néanmoins, elle a mis en oeuvre des innovations intéressantes dans la prestation des services relatifs aux biens réels. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et l'Agence ont signé un protocole d'accord et une convention de services relatifs aux biens réels selon lesquels les deux organismes s'engagent à travailler en partenariat à la gestion de la demande et de l'offre. La mise en oeuvre partielle du cadre a déjà permis de réaliser des économies en matière d'utilisation de superficie, ainsi que des économies sur le plan des frais d'administration liés à la fonction de gestion des biens réels.

Les innovations réalisées à l'Agence concernant la fonction de contrôleur ont donné lieu à l'établissement de rapports plus complets et clairs, à l'intérieur et à l'extérieur de l'Agence, sur les questions financières et sur le rendement. Les rapports financiers et les rapports sur le rendement de l'Agence sont appuyés par d'importants avancements dans les capacités des systèmes d'information et dans les procédures utilisées pour analyser, interpréter et présenter les données. Les spécialistes financiers de l'ARC et le groupe complet des gestionnaires de tous les niveaux y jouent un rôle important dans la fonction de contrôleur moderne.

> Les innovations réalisées à l'Agence concernant la fonction de contrôleur ont donné lieu à l'établissement de rapports plus complets et clairs, à l'intérieur et à l'extérieur de l'Agence, sur les questions financières et sur le rendement.

Fait prévisible, plus l'Agence portait une attention particulière aux systèmes, aux procédures et aux compétences en gestion, plus elle constatait des possibilités d'amélioration. C'est pourquoi elle continue d'apporter des améliorations de tous genres à mesure que de nouveaux projets viennent remplacer les projets achevés. Pour sa part, le Bureau du vérificateur général s'intéresse beaucoup aux réalisations de l'Agence et l'encourage à continuer d'accorder la priorité à l'amélioration de la fonction de contrôleur.

L'ARC, en faisant fond sur sa relation qui existait avec le secteur des douanes de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC), a décidé d'établir l'ASFC comme une entité distincte dans les SAE. Ainsi, l'ASFC obtient les mêmes avantages que ceux réalisés par l'ARC. La prestation d'un tel service par un organisme gouvernemental à un autre est plutôt un cas d'exception au gouvernement fédéral. Normalement, c'est l'organisme comme tel ou un fournisseur de services communs, comme Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, qui fournit ce type de services. Comme l'approche intégrée de la planification des ressources de l'entreprise (PRE) et la stratégie utilisée pour l'ajout d'un nouvel utilisateur sont deux exemples importants de « pratiques exemplaires » dont pourrait tirer parti un fournisseur de services communs, au profit de l'ensemble du gouvernement fédéral, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada étudie de près leur évolution. L'Agence continuera d'être un chef de file, alors que le gouvernement cherche à mettre en oeuvre des services partagés et de nouveaux arrangements administratifs dans l'ensemble du gouvernement.

L'Agence a accompli des progrès marqués au cours de ses cinq premières années d'existence et prévoit aller de l'avant en s'appuyant sur ses antécédents d'innovation et de réalisation. Elle continuera d'améliorer ses services financiers et administratifs au moyen d'initiatives qui :

- poursuivent l'évolution de la méthode de comptabilité d'exercice pour les revenus fiscaux et améliorent le rendement et les fonctions des suites de systèmes qui appuient cette méthode;
- présentent un nouveau système de planification des frais de personnel qui utilise la puissance des systèmes intégrés de finances et de ressources humaines et qui l'appuient par une formation donnée à tous les gestionnaires sur la gestion des budgets, des dépenses, des coûts et des résultats;
- améliorent, au besoin, la sécurité des locaux à l'échelle de l'Agence et la sécurité de ces systèmes d'information;
- appuient sa stratégie triennale de développement durable;
- présentent la prochaine génération d'outils d'achat électronique afin d'appuyer le recours accru aux arrangements d'approvisionnement stratégique.

L'autonomie et la flexibilité administratives que fournit la Loi ont donné lieu à des pratiques administratives qui font état de la détermination de l'Agence à adopter des principes d'entreprise

pour ce qui est de l'exécution de ses programmes. Cette autonomie et cette flexibilité se sont avérées particulièrement utiles pour établir de nouveaux partenariats avec les provinces, les territoires et des ministères et organismes fédéraux pour ce qui est de l'administration des programmes fiscaux et des programmes de prestations.

Chapitre III Les réalisations opérationnelles des cinq premières années

Le chapitre précédent a démontré que la mise en application de la loi concernant l'ARC a permis d'établir :

- une structure de régie unique et efficace dans laquelle le Conseil de direction a joué un rôle clé pour apporter des changements dans l'organisation aux chapitres des ressources humaines et de l'administration;
- une structure de responsabilisation saine et transparente qui répond mieux aux besoins du Parlement ainsi que des provinces et territoires pour lesquels l'Agence administre des programmes fiscaux et des programmes de prestations;
- un régime des ressources humaines modernisé qui répond mieux aux besoins de l'Agence et de ses employés;
- une fonction de contrôleur et d'administration modernisée qui permet de réaliser des économies importantes;
- une organisation vouée à mieux répondre aux besoins du gouvernement fédéral, des provinces et des territoires.

Tous ces changements ont eu d'importantes répercussions sur l'organisation – l'ARC est une organisation bien différente de ce qu'était Revenu Canada. Une de ces répercussions fondamentales est un profond changement de culture à l'Agence en ce qui a trait à l'attitude des employés envers leur travail et envers l'organisation, ce que démontrent les résultats de deux sondages effectués auprès des employés. Le premier sondage, qui a été mené en 1999 avant la création de l'Agence, révélait un taux de satisfaction générale des employés de 59,8 %, ce qui était inférieur à la moyenne de la fonction publique de 62,7 %. Le deuxième sondage, qui a été mené en 2002, quelques années après la création de l'Agence et l'amorce du processus de transformation, a révélé un taux de satisfaction de 70,3 %, soit 3,2 % de plus que la moyenne obtenue pour le reste de la fonction publique. Une autre indication de ce changement de culture est le fait qu'en 2002, 71 % des employés ont dit être capables de décrire clairement la direction adoptée par l'organisation (sa mission, sa vision et ses valeurs), par rapport à 53 % seulement en 1999. Les réalisations présentées plus loin dans ce chapitre n'auraient pu avoir lieu sans le changement de culture qui s'est opéré dans l'organisation.

L'importance que l'Agence a accordée à la formation d'un effectif de gestion professionnel et dévoué, conjuguée au souci du Conseil de direction d'assurer le rendement et l'efficacité de la gestion des dépenses administratives de l'Agence, a engendré une philosophie selon laquelle les programmes et les systèmes doivent être constamment réexaminés afin de garantir le meilleur service possible au plus bas coût possible. La capacité améliorée de prise de décisions, favorisée par la nouvelle marge de manoeuvre concernant les ressources humaines et l'administration, a créé un milieu où l'innovation est prisée, élément nécessaire pour permettre à l'Agence d'appliquer avec succès son vaste programme de changement. La rationalisation de la prise de décisions touchant les priorités opérationnelles, le lancement et l'exécution de projets, par l'équipe de gestion sous la supervision du Conseil de direction, a

permis à l'Agence de répondre promptement aux citoyens réclamant des services plus rapides et personnalisés, sans sacrifier l'intégrité et la sécurité des banques de données. Les changements de culture et de gestion résultant de la création de l'Agence ont réduit le cycle de mise en oeuvre des changements touchant la prestation de services et ont créé un milieu de travail qui favorise l'amélioration continue et la gestion du rendement.

Un élément de cette amélioration continue est mis en évidence par l'effort soutenu que déploie l'ARC pour réaffecter les ressources de secteurs moins essentiels vers les secteurs plus prioritaires. Par exemple, au cours des cinq dernières années, grâce à un processus d'évaluation rigoureux et à sa collaboration avec les intervenants, l'Agence a réaffecté plus de 250 millions de dollars dans le but de fournir de nouveaux services pour répondre aux besoins des contribuables.

> Au cours des cinq dernières années, l'Agence a réaffecté plus de 250 millions de dollars dans le but de fournir de nouveaux services pour répondre aux besoins des contribuables.

Un des principaux catalyseurs des réalisations exposées ci-dessous est le programme de technologie de l'information de l'Agence. En effet, la définition et la mise en oeuvre réussies d'une stratégie informatique axée sur l'avenir ont été indispensables à la réalisation des objectifs de l'Agence en matière de programmes, de gestion et d'administration. Le remplacement des systèmes existants, par exemple, a demandé d'importants investissements nouveaux, qui provenaient en partie des efforts de réaffectation mentionnés ci-dessus. Dans l'élaboration de ses systèmes informatiques, l'ARC a tenu compte du besoin de veiller à ce que ceux-ci puissent servir plusieurs secteurs de programme et clients de l'ARC, en plus de divers clients de l'extérieur (ministères et organismes fédéraux, provinces et territoires). Dans cet esprit, l'Agence a continué, après le départ du secteur des douanes, à appuyer toutes les infrastructures et tous les systèmes informatiques de l'ASFC.

Le mode de régie de l'ARC et le rôle unique de supervision que joue le Conseil de direction, les cadres avant-gardistes en matière de ressources humaines, de finances et d'administration qui ont été élaborés grâce à la marge de manoeuvre accordée par la loi, ainsi que la solide philosophie de gestion professionnelle et d'innovation que ces cadres ont engendrée, ont servi à établir le fondement nécessaire et essentiel aux réalisations opérationnelles importantes dans les domaines du service à la clientèle et de l'exécution responsable, soit les deux éléments clés pour assurer l'observation des lois appliquées par l'Agence. Certaines des plus importantes réalisations dans ces domaines sont présentées dans les payes suivantes.

Méthodes de l'ARC pour assurer l'observation

L'observation volontaire et l'autocotisation sont considérées depuis longtemps comme les moyens les plus efficaces et les plus efficients d'administrer le régime fiscal du Canada. L'ARC encourage l'observation volontaire, ce qui suffit pour que la majorité des Canadiens observent la loi. Cependant, un programme d'action pour cerner et décourager l'inobservation, de même que pour apporter les correctifs nécessaires, est essentiel.

En règle générale, l'observation des lois fiscales consiste à s'inscrire ou à s'enregistrer lorsqu'il le faut, à produire des déclarations à temps, à fournir des renseignements complets et exacts, et à faire des paiements quand ils sont dus. Il y a inobservation lorsque l'une ou l'autre de ces obligations n'est pas respectée, peu importe la raison.

Pour assurer un niveau d'observation élevé et pour que les contribuables puissent recevoir les montants auxquels ils ont droit et remplir les obligations que leur impose la loi, l'ARC fournit à ses clients des services et de l'information. Ces services comprennent la diffusion de renseignements et la possibilité d'effectuer des opérations par Internet; les communications par téléphone et en personne; des formulaires, guides et publications rédigés dans un langage clair et simple; des interprétations techniques; des décisions et des services spécialisés de résolution de problèmes.

De plus, l'Agence réalise toute une gamme de programmes pour protéger l'assiette fiscale du Canada et veiller à ce que les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes. Le solide ensemble de freins et de contrepoids de l'Agence est assorti de contrôles de prévention et de détection, en particulier les retenues à la source, le rapprochement des feuillets de renseignements et des documents produits par des tiers, l'établissement de profils de risque, la cotation des risques, la recherche sur l'observation, les examens, les vérifications et les enquêtes. En outre, l'Agence a un programme de recouvrement qui a pour but d'obtenir le paiement des impôts et des taxes en souffrance.

L'ARC mise aussi sur les Services des spécialistes des industries, une composante fondamentale de sa stratégie en matière d'observation. Les spécialistes des industries fournissent des renseignements et des conseils extrêmement techniques à des clients internes et externes sur le fonctionnement et sur l'assujettissement à l'impôt et aux taxes de 13 grands secteurs industriels du Canada. Ce sont les personnes-ressources à joindre à l'ARC pour régler des questions d'intérêt commun et pour trouver des solutions à des questions touchant l'observation à l'échelle de l'industrie. Les spécialistes des industries se réunissent régulièrement avec les associations industrielles et leurs comités chargés des questions de fiscalité pour discuter de questions d'intérêt commun. Ils établissent ainsi d'étroites relations de travail qui stimulent la confiance et, en bout de ligne, l'observation.

Facilitation de l'observation

Le programme de renouvellement de l'Agence vise à transformer la façon dont les services sont fournis et englobe ce qui suit :

- des efforts suivis pour assurer l'« optimisation des ressources » grâce à des mesures visant à accroître l'efficience et l'efficacité de tous les services de l'ARC;
- le développement et l'amélioration de la gamme de services offerts aux Canadiens, ainsi que des divers moyens utilisés pour fournir ces services;
- la prise de mesures pour qu'il soit rapide, simple et efficace de traiter avec l'ARC.

Les consultations et la communication avec les intervenants jouent un rôle essentiel : elles permettent à l'Agence de centrer ses services sur les secteurs où les besoins sont les plus grands. À cet égard, l'Agence compte plus de 50 comités consultatifs nationaux, régionaux et locaux qui s'intéressent aux services fournis aux particuliers

et aux entreprises du Canada. Ces comités ont permis à l'Agence d'approfondir sa compréhension des questions qui touchent les différents groupes de contribuables, comme les personnes âgées, le secteur de la bienfaisance, les grandes entreprises, les petites entreprises et l'industrie cinématographique. Une liste des comités consultatifs de l'Agence se trouve à l'annexe D.

Commentaires du Comité de consultation des grandes entreprises

À leur réunion de mai 2004, les membres du Comité de consultation des grandes entreprises ont souligné un certain nombre de changements intervenus au cours des cinq dernières années. Ils ont fait remarquer ce qui suit :

- L'ARC accorde une plus grande importance à la formation, ce qui rapporte beaucoup. Les vérificateurs comprennent mieux les enjeux et sont plus efficaces et plus responsables. Le moral des vérificateurs de l'Agence est meilleur qu'en 1999, et ils sont plus dévoués.
- Du côté des services à la clientèle, les décisions sont rendues plus rapidement et de façon plus efficiente. Les agents des décisions sont mieux disposés à écouter lorsque les questions exigent un règlement rapide. Les interprétations peuvent être consultées facilement dans le site Web.
- Quant à l'observation, les employés sont plus professionnels. Les vérificateurs des bureaux des services fiscaux sont plus ouverts, réceptifs et francs, et ils se soucient davantage du service à la clientèle. Le nombre de vérifications en temps réel a augmenté. Les vérificateurs ont la volonté d'aider, surtout maintenant, et ils veulent régler les problèmes à l'étape de la vérification pour éviter, si possible, que des appels soient interjetés ultérieurement.

L'Agence fait des visites dans les collectivités et mène d'autres activités de sensibilisation pour aider les contribuables et pour les renseigner sur leurs obligations et leurs droits en matière fiscale. Cette forte présence dans la collectivité contribue à améliorer la communication entre l'ARC et ses clients ainsi qu'à accroître la transparence; elle favorise ainsi l'observation volontaire, la pierre angulaire du régime fiscal canadien.

Certains programmes de sensibilisation visent à aider des secteurs ou des entreprises en particulier. Par exemple, au cours des cinq dernières années, l'ARC a entretenu un lien étroit et fécond avec l'Association canadienne des constructeurs d'habitations (ACCH). Un programme conjoint de l'Agence et de l'ACCH, qui avait pour but d'aider les constructeurs légitimes à sensibiliser les clients éventuels aux dangers de faire affaire avec des exploitants clandestins, a permis de constater qu'une vaste campagne auprès des consommateurs s'imposait. La campagne de sensibilisation des consommateurs appelée « Par écrit S.V.P.! » a été lancée officiellement en février 2003. Cette campagne, qui a duré deux ans, a permis de renseigner les consommateurs sur les risques qu'ils courent en traitant avec des exploitants clandestins et sur l'importance des contrats écrits.

Par l'entremise d'organismes à but non lucratif, l'ARC a donné des séances de formation pour renseigner les non-résidents et les immigrants éventuels de leurs obligations et de leurs droits en matière fiscale. Elle a également publié la brochure intitulée *Nouveaux arrivants au*

Canada pour aider les immigrants à observer les lois fiscales.

Stratégie de l'ARC en matière de services électroniques

La priorité accordée par l'Agence aux services électroniques a fait d'elle un chef de file à cet égard dans la fonction publique. L'Agence a appuyé à fond la stratégie du Gouvernement en direct en s'engageant à développer la prestation de services électroniques pour que les clients puissent choisir entre différentes options libre-service protégées et automatisées. Au cours des cinq dernières années, l'Agence a investi plus de 560 millions de dollars pour faire en sorte que son infrastructure de prestation de services suive les besoins et les préférences des Canadiens en matière de services. Elle a déployé des efforts considérables pour répondre aux besoins de ses clients en simplifiant ses processus et en accélérant l'accès à ses renseignements et à ses services grâce à Internet. Cette stratégie fonctionne. Le nombre de visites aux pages Web de l'ARC est passé de 28 millions en 1999 à plus de 222 millions en 2004, soit une augmentation de près de 700 %.

Diagramme 4 : Investissements dans les services électroniques

Alors qu'elle était tout simplement présente dans le Web en 1999, l'ARC fournit maintenant plus de 30 services par Internet, y compris IMPÔTNET, l'inscription des entreprises en direct et la production des T4 par les employeurs. Le pourcentage de déclarations des particuliers produites par voie électronique est passé de 31 % en 2000 à 47 % en 2004. Les services électroniques facilitent l'accès à l'information et permettent de faire des affaires avec l'Agence 21 heures sur 24, sept jours sur sept.

Diagramme 5 : Pourcentage des déclarations de revenus des particuliers (T1) produites par voie électronique

Faire en sorte que les particuliers et les entreprises connaissent les options électroniques qui leur sont offertes a été un élément clé de la stratégie de l'Agence. Des millions de Canadiens ont vu les campagnes de publicité de l'ARC télédiffusées au cours des quatre dernières périodes de production des déclarations. Des sondages téléphoniques menés après les campagnes ont révélé une augmentation considérable du degré de connaissance des services fournis par l'ARC par l'entremise du Web, comme le téléchargement de formulaires fiscaux.

Un des éléments clés des services électroniques de l'ARC est « Mon dossier », qui a été lancé en 2002. Il s'agit d'un service en ligne protégé qui permet aux Canadiens d'obtenir des renseignements précis sur leurs déclarations de revenus, sur leurs paiements de prestation fiscale

canadienne pour enfants, sur leur crédit pour la TPS/TVH et sur des programmes de prestations provinciaux et territoriaux connexes. Cette option électronique permet non seulement un accès instantané et un service immédiat, mais aussi une réduction des coûts, car elle contribue à libérer les agents de l'ARC. L'Agence a l'intention d'ajouter des services de ce genre sur une base annuelle.

Le rapport d'Accenture sur le cybergouvernement

Accenture publie un rapport annuel sur le leadership en matière de cybergouvernement partout dans le monde. Le Canada s'est classé au premier rang pour la quatrième année consécutive et, en fait, a augmenté son avance sur ses deux concurrents les plus proches (Singapour et les États-Unis). Le rapport indique que le programme de cybergouvernement du Canada reste la référence dans le monde entier.

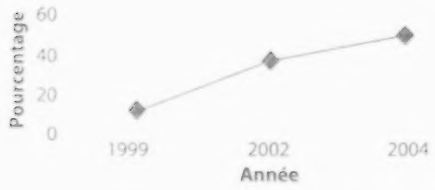
Au gouvernement fédéral, l'ARC joue un rôle de chef de file dans la prestation des services électroniques. Le rapport fait observer ce qui suit :

« L'Agence du revenu du Canada transforme la façon dont les services sont fournis au gouvernement du Canada. L'Agence délaisse progressivement les opérations sur papier qui nécessitent un traitement manuel au profit des opérations automatisées qui peuvent être transmises, validées et traitées par des systèmes informatiques. L'Agence a jeté les bases de la transmission électronique il y a une dizaine d'années, lorsqu'elle a révisé le processus manuel qu'elle utilisait pour enregistrer et valider les déclarations de revenus des particuliers. Grâce au nouveau processus de transmission par voie électronique, par ordinateur et par téléphone, il n'est plus nécessaire de transmettre sa déclaration et ses pièces justificatives sur papier. Près de 43 % des déclarations de revenus des particuliers produites en 2003 ont été transmises au moyen des systèmes automatisés de l'Agence. En outre, l'Agence a fermé l'un de ses centres de données fiscales et a réparti ou redéployé environ 1 350 emplois qui étaient auparavant nécessaires pour traiter les déclarations sur papier. »

Il est important de remarquer que même si l'Agence met davantage l'accent sur la prestation de services par Internet, elle continue de servir les contribuables au moyen des méthodes plus traditionnelles. Par exemple, d'importantes améliorations ont été apportées aux services téléphoniques de l'ARC grâce à la mise en oeuvre de la technologie de pointe des centres d'appels. Des systèmes exhaustifs de réponse automatisée permettent dorénavant d'offrir un service 24 heures sur 24, sept jours sur sept, et de transférer des appels d'un centre à l'autre selon les fluctuations de la demande des contribuables. Ainsi, l'Agence peut optimiser l'utilisation des ressources, réduire les coûts et offrir des heures de service prolongées. Les réseaux sont également dotés de capacités de reprise intégrale des activités, ce qui permet à l'Agence de faire face à divers problèmes, comme les inondations et les pannes de courant.

Ces améliorations ont fait que, comparativement à 1999, au moment où l'Agence a été créée, les Canadiens ont plus de choix. Ils peuvent traiter leurs affaires plus rapidement, s'acquitter en moins de temps de leurs obligations et recevoir plus rapidement les prestations auxquelles ils ont droit. De plus, le tout a été accompli d'une manière économique : les objectifs relatifs à l'accessibilité des services téléphoniques sont atteints, et bien souvent dépassés, à un coût qui est de 12 millions de dollars inférieur à celui d'il y a cinq ans.

Diagramme 6 : Activités électroniques au sein de l'ARC



Verser des prestations aux Canadiens

L'ARC joue un rôle de plus en plus important dans le versement aux Canadiens de prestations fondées sur le revenu. Par l'intermédiaire de nombreux programmes, y compris la prestation fiscale canadienne pour enfants (PFCE), le crédit pour la taxe sur les produits et services / taxe de vente harmonisée, et 17 programmes de prestations des provinces et territoires, l'Agence verse près de 11,9 milliards de dollars par année en prestations à des millions de familles et de particuliers au nom des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux. L'infrastructure de ces programmes de base est aussi utilisée pour faire des paiements ponctuels au nom des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, comme le dividende des contribuables de l'Ontario et le remboursement de la taxe sur l'énergie de l'Alberta.

Également, les partenaires provinciaux et territoriaux comptent sur l'Agence pour leur fournir les données dont ils ont besoin pour calculer l'aide sociale. Les organismes d'aide sociale de neuf provinces et des trois territoires comptent sur les sources de données synchronisées de l'ARC pour fournir aux familles en temps opportun l'aide sociale dont elles ont besoin. De plus, huit accords de vérification des revenus ont été négociés avec six ministères provinciaux. Ces accords permettent aux partenaires provinciaux de l'Agence d'obtenir par Internet des renseignements sur les clients afin de pouvoir déterminer leur admissibilité aux fins des programmes de prestations provinciaux.

Travailler avec les entreprises canadiennes

L'ARC s'est employée à améliorer la capacité concurrentielle des entreprises canadiennes en veillant à ce que ses rapports avec celles-ci soient aussi efficaces que possible. Les efforts déployés par l'ARC à cet égard ont visé principalement les petites et moyennes entreprises, où l'Agence croyait que ses efforts rapporteraient le plus.

Par suite des mesures qui ont été adoptées au cours des cinq dernières années, les entreprises canadiennes peuvent maintenant s'enregistrer, produire leurs déclarations et effectuer leurs paiements par voie électronique. Voici quelques exemples de services qui sont offerts aux entreprises :

- Inscription en direct des entreprises. Il s'agit d'un système libre-service automatisé d'inscription par Internet qui a été mis sur pied en octobre 2000. Il est intégré aux systèmes de plusieurs ministères et organismes fédéraux et provinciaux, ce qui permet l'inscription simultanée à de nombreux programmes. Au cours de l'exercice 2003-2004, plus de 48 700 nouvelles entreprises ont obtenu leur numéro d'entreprise, et 108 000 comptes de programme ont été enregistrés, grâce au système.
- Transmission par Internet des déclarations des sociétés. Ce service, instauré en octobre 2002, permet de traiter les déclarations et de transmettre les remboursements plus rapidement, tout en utilisant moins de papier

et en diminuant les frais postaux et les frais de messagerie.

- Paiement électronique des impôts et des taxes par l'entremise des institutions financières. Cette année, les entreprises feront plus de 66 milliards de dollars en paiements au moyen de ce service, ce qui représente 26 % de l'ensemble des paiements.
- Centres d'appels pour les entreprises. Ces centres spécialisés fournissent des renseignements adaptés expressément aux besoins des entreprises.
- Portails Web réservés aux entreprises. Le site Web de l'ARC comporte un portail pour les fiscalistes, ainsi qu'un service de demandes de renseignements en direct pour les petites et moyennes entreprises.
- Chargés de compte pour les grandes entreprises. Ce service, qui sera mis en oeuvre prochainement, aidera à mieux répondre aux besoins des grandes entreprises.

Observations d'une entreprise contribuable

Une autre amélioration considérable que nous avons remarquée à l'Agence au cours des cinq dernières années est l'accélération de l'utilisation de la toile mondiale. Le site Web de l'Agence compte parmi les meilleurs de ceux qu'exploitent et publient les autorités fiscales au Canada. La promotion énergique de l'utilisation d'Internet comme outil de diffusion de l'information et de communication de renseignements aux contribuables est tout à l'honneur de l'Agence. Presque tous les formulaires et toutes les publications d'impôt peuvent être obtenus dans le site Web de l'Agence. Cette approche constitue une immense amélioration par rapport à l'époque où nous devions téléphoner ou écrire pour demander des formulaires ou des publications au ministère du Revenu national, puis attendre que les documents nous soient postés.

Pierre M. Bocti
Directeur, Fiscalité
Hewlett-Packard (Canada)

Améliorer le programme de la RS&DE

Les entreprises canadiennes qui effectuent de la recherche et du développement partout au pays ont également bénéficié des changements qui ont été apportés au programme du crédit d'impôt pour les activités de recherche scientifique et de développement expérimental (RS&DE) au cours des cinq dernières années. Dans le passé, des clients ont exprimé des réserves sur l'efficacité du programme, car ils estimaient qu'il n'était pas appliqué de façon uniforme. Au cours des cinq dernières années, l'Agence a examiné ces réserves, en collaboration avec des représentants de l'industrie, ce qui a donné lieu à un programme davantage axé sur le service à la clientèle.

Le programme de la RS&DE a mis sur pied des comités avec des représentants de l'industrie dans le but d'améliorer l'approche adoptée par l'ARC pour l'exécution du programme du crédit d'impôt pour les activités de RS&DE. Par conséquent, le programme actuel de la RS&DE :

- est davantage axé sur les clients dans son fonctionnement quotidien;
- répond mieux aux besoins des entreprises canadiennes;

- est mieux compris des entreprises canadiennes grâce à des communications améliorées;
- se démarque par une uniformité et une exactitude accrues en ce qui concerne son application;
- est bonifié par des méthodes équitables et efficaces d'examen des demandes.

Des mesures ont été prises pour que les entreprises soient mises au courant du programme et puissent y avoir accès le plus facilement possible. Notamment, la brochure intitulée *Remboursements pour la R-D des petites entreprises* a été publiée en novembre 2002. Cette brochure traite des besoins des petites entreprises dans un langage clair et simple. De plus, le site Web a été grandement amélioré afin d'accroître l'accès aux renseignements sur le programme, ce qui permet de mieux sensibiliser et informer les clients. Également, le formulaire à utiliser pour présenter une demande relative à la RS&DE a été simplifié, ce qui a permis de réduire les travaux d'écriture et les coûts liés à l'établissement des demandes pour les clients.

L'ARC a continué d'exécuter le programme en toute intégrité financière en aidant les entreprises à établir elles-mêmes correctement leurs demandes relatives à la RS&DE, et en examinant ces demandes rapidement. L'examen préliminaire des projets (EPP) et le Service des chargés de compte ont été établis comme outils permettant à l'ARC de mieux informer les clients du programme de la RS&DE. L'EPP permet aux clients d'obtenir un premier examen et une première opinion sur l'admissibilité des travaux aux fins des encouragements fiscaux à la RS&DE. Le service-conseil aide les clients à établir eux-mêmes leurs demandes et à mieux comprendre le programme. Par ailleurs, grâce au Service des chargés de compte, les clients se voient attribuer une personne-ressource du programme de la RS&DE. Celle-ci leur fournit un accès à guichet unique aux renseignements sur la RS&DE et veille à ce qu'ils obtiennent les avantages auxquels ils ont droit dans le cadre du programme. Le service est utile, étant donné qu'il permet aux clients de mieux comprendre le processus d'examen et les exigences concernant l'admissibilité technique et la façon de justifier une demande. L'observation s'en trouve améliorée.

Pour garantir que le programme est vraiment utile aux entreprises canadiennes, des sondages auprès des clients sont maintenant effectués tous les trois ans. Les résultats du sondage de référence effectué en 2002 ont démontré que le programme de la RS&DE a contribué grandement au succès des entreprises canadiennes. Le prochain sondage est prévu pour 2005 et permettra d'évaluer si les améliorations apportées récemment au programme ont été réussies.

Observations du milieu des affaires au sujet du programme de la RS&DE

Je crois franchement que le programme de la RS&DE est l'un des programmes les plus utiles au Canada. L'empressement, le dévouement et l'expérience du personnel chargé du programme de la RS&DE sont absolument remarquables.

Yousef Haj-Ahmad, président et directeur général
Norgen Biotek Corp.

Le Service des chargés de compte a complètement transformé la façon dont les petites entreprises accèdent au programme de la RS&DE. Avec l'aide de conseillers scientifiques d'expérience, les petites entreprises peuvent s'assurer que leurs programmes de recherche scientifique sont, dès le départ, correctement structurés et documentés. Il s'ensuit que leurs demandes sont traitées plus rapidement – ce qui leur procure les fonds nécessaires pour prendre de l'expansion, tout en permettant à tous d'épargner temps et argent.

Sally Boucher, CGA
Conseillère financière

Collaboration avec les organismes de bienfaisance

Au cours des cinq dernières années, le programme des organismes de bienfaisance a fait de grands pas pour améliorer le service aux organismes de bienfaisance – tant actuels qu'éventuels – et aux donateurs dans l'ensemble de ses activités, ainsi que pour faciliter et améliorer le niveau d'observation dans le secteur. La lenteur du service avait été un irritant pour le secteur. Par conséquent, plusieurs secteurs opérationnels ont été restructurés afin de garantir une prestation de services efficace et efficiente. Les principes de la gestion du risque ont été appliqués au processus d'approbation des demandes d'enregistrement des organismes de bienfaisance, ce qui a donné lieu à une réduction importante du délai de traitement. Un nouveau système téléphonique à deux niveaux a été mis en oeuvre après avoir fait l'objet d'un projet pilote. Les organismes qui ont des questions simples reçoivent maintenant des réponses plus rapidement, tandis que les organismes dont les questions sont plus complexes voient leurs questions traitées par des employés plus chevronnés dans de plus brefs délais. La déclaration de renseignements annuelle que produisent les organismes de bienfaisance enregistrés a été réduite pour passer de 13 pages à quatre pages. Cette mesure a été accueillie avec enthousiasme par le secteur, car elle réduit considérablement le temps consacré à la déclaration ainsi que le coût de l'observation.

Un autre problème auquel l'Agence s'est attaquée est la difficulté qu'éprouvait généralement le secteur des organismes de bienfaisance à trouver les renseignements dont il avait besoin pour observer la loi. Afin de régler le problème, un portail Web personnalisé a été créé pour leur donner un accès à guichet unique à l'information de l'ARC qui les concerne. Le site Web dresse une liste des organismes de bienfaisance enregistrés et des organismes de bienfaisance dont l'enregistrement a été révoqué récemment, ce qui constitue un autre moyen pour les donateurs de vérifier le statut d'un organisme de bienfaisance. Le site affiche

également la partie publique de la déclaration de renseignements annuelle produite par les organismes de bienfaisance enregistrés, à compter de l'exercice 2002. En plus de fournir l'ensemble des formulaires, des guides et des publications de l'Agence, le site donne accès à plus de 100 énoncés de politique. Toutes ces mesures augmentent la transparence du processus décisionnel.

En collaboration avec le secteur des organismes de bienfaisance et le ministère des Finances, l'Agence a dirigé une série de mesures qui avaient été annoncées dans le budget fédéral de 2004. Ensemble, ces mesures se traduisent par des améliorations importantes du cadre de réglementation applicable aux organismes de bienfaisance. Le cadre amélioré prévoit de nouvelles sanctions de sévérité moyenne à l'égard des organismes de bienfaisance qui n'observent pas les règles, une nouvelle procédure d'appel ainsi que d'autres améliorations dans les activités de contrôle, et assurera une transparence encore plus grande.

Ces mesures sont étroitement liées à la plus grande l'importance accordée à la sensibilisation du public et à l'information destinée au secteur, de même qu'à l'établissement de partenariats de collaboration avec les provinces et les territoires (qui ont la compétence pour réglementer les organismes de bienfaisance). Il en résultera un cadre de réglementation et une administration novateurs et efficaces, qui stimuleront la confiance du public dans le secteur des organismes de bienfaisance et dans l'ARC comme organisme de réglementation.

Les réalisations dans ce domaine sont le fruit d'un vaste processus de consultation. En outre, afin de fournir un mécanisme de rétroaction continu, l'ARC a créé un comité consultatif des organismes de bienfaisance comme moyen de communication et de consultation. Le comité, qui est formé de bénévoles représentant le secteur, aidera à définir et à élaborer les points de vue de l'ARC concernant les questions complexes et les nouveaux sujets de préoccupation.

Observations du secteur des organismes de bienfaisance

« ...le changement qui a eu lieu [à la Direction des organismes de bienfaisance] en moins de quatre ans est extraordinaire. »

Arthur Drache, *Financial Post*, le 4 juin 2004

« C'est une mesure très importante (le budget de 2004); la plus grande réforme du secteur des organismes de bienfaisance depuis 20 ans. »

Bob Wyatt, directeur exécutif, Muttart Foundation,
National Post, le 24 mars 2004

Mesures d'exécution fondées sur le risque

Le maintien de hauts niveaux d'observation chez les contribuables constitue un défi constant, car de nombreux facteurs influent sur l'observation. Il y a également de nombreuses raisons de ne pas observer la loi et, pour cela, il faut des programmes adaptés.

L'obtention d'une déclaration de revenus est la première et la plus importante étape du processus d'observation. La déclaration de revenus sert de base à la détermination de l'obligation fiscale de chaque déclarant et de son admissibilité aux fins des programmes fédéraux de prestations. L'ARC appuie l'observation en matière de production des déclarations par l'entremise d'un vaste assortiment de mesures, qui consistent notamment à aider les contribuables, à faciliter la production des déclarations au moyen de services électroniques et à prendre des mesures d'exécution responsable lorsque les contribuables ne produisent pas leurs déclarations de revenus. Le programme visant les non-déclarants a pour but de repérer les cas qui présentent un risque élevé en fonction des dangers de perte et du potentiel offert par une cotisation. La principale stratégie consiste à effectuer une comparaison des données au moyen de renseignements provenant de tierces parties et, au besoin, de prendre des mesures d'exécution, y compris des poursuites. En 2003-2004, le programme visant les non-déclarants a permis de déceler plus de 750 000 contribuables qui n'avaient pas produit de déclaration de revenus, ce qui représente plus de deux milliards de dollars en recouvrements d'impôt.

Il y a aussi certaines difficultés en matière d'observation liées à l'obligation qu'ont les employeurs d'effectuer des retenues d'impôt sur la paie de leurs employés, de verser périodiquement les montants ainsi retenus au gouvernement et d'indiquer les gains ayant trait à l'emploi sur des feuillets de renseignements. Un certain nombre de moyens sont utilisés pour promouvoir l'observation, dont la sensibilisation, les décisions, les instruments législatifs, les examens de l'exécution assistés par ordinateur, les vérifications et les poursuites. Les recouvrements d'impôt découlant des activités relatives à l'observation en matière de retenues sur la paie exercées par l'ARC s'élèvent à 1,4 milliard de dollars.

L'Agence déploie des efforts pour repérer les secteurs où le risque d'inobservation et le risque de perte de revenus pour la Couronne sont les plus élevés, et pour comprendre les facteurs qui contribuent à ces risques. L'Agence analyse les tendances socioéconomiques et les nouvelles pratiques commerciales afin de cerner des indicateurs d'inobservation possible. Elle a également élaboré des systèmes d'évaluation du risque très avancés pour examiner les caractéristiques fiscales des contribuables canadiens afin de repérer et d'évaluer les cas d'inobservation possible. L'Agence cherche continuellement à améliorer l'efficacité de ses systèmes d'évaluation du risque. Ses processus d'évaluation du risque lui permettent d'orienter ses activités relatives à l'observation vers les secteurs présentant le risque le plus élevé et de réattribuer des ressources à ces secteurs clés. Ainsi, l'Agence réduit également les coûts pour les contribuables qui respectent la Loi.

Au cours des cinq dernières années, l'Agence a utilisé des stratégies fondées sur le risque pour donner suite aux priorités en matière d'observation, telles que la TPS/TVH, les grandes sociétés, le commerce électronique, l'impôt

international et la planification fiscale audacieuse. L'Agence a fait preuve d'innovation en adaptant ses programmes, sa technologie et ses approches aux défis opérationnels.

Afin d'améliorer l'observation relative à la TPS/TVH, l'Agence a mis en oeuvre le programme de révision approfondie de l'inscription à la TPS/TVH pour valider les renseignements sur les clients et aider à repérer rapidement les inscrits pouvant présenter un risque élevé. Le programme a commencé à titre de projet pilote au Centre fiscal de St. John's, en décembre 2000, et a été mis en oeuvre à l'échelle nationale en 2003-2004. Des équipes chargées de l'analyse du risque élevé ont également été établies pour effectuer une évaluation plus approfondie du risque lié aux renseignements fournis par les inscrits. Ces équipes utilisent des applications logicielles d'interrogation de données pour faire ressortir les comptes de TPS qui présentent les caractéristiques d'une fraude. Pour les trois exercices se terminant en 2003, les équipes chargées de l'analyse du risque élevé ont décelé 1 289 comptes de TPS pour lesquels des demandes de remboursement frauduleuses avaient été faites, ce qui a évité que plus de neuf millions de dollars ne soient remboursés à tort.

Au cours de l'exercice 2003-2004, l'ARC et le ministère du Revenu du Québec (MRQ), qui administre la TPS pour le gouvernement fédéral au Québec, ont traité 8,9 millions de déclarations de TPS/TVH. Un système de contrôles a été instauré afin de réduire au minimum les erreurs et de repérer les dossiers présentant un risque élevé en vue d'un examen approfondi. Grâce au travail de l'ARC et du MRQ, le taux d'inobservation des exigences en matière de production des déclarations de TPS/TVH et de versement a diminué au cours des cinq dernières années.

Le programme des déclarants contrevenants vise à ce que les inscrits aux fins de la TPS/TVH qui ont des déclarations et des versements en souffrance s'acquittent de leurs obligations. Les activités du programme comprennent l'envoi de lettres créées par le système, des communications téléphoniques directes par les préposés du Centre national d'appels pour les recouvrements ainsi que des mesures d'exécution progressive, comme des études ou des examens, qui mènent parfois à des poursuites. Les répercussions financières découlant de ce programme se chiffrent à plus d'un milliard de dollars.

Le diagramme 7 illustre la mesure dans laquelle les taux d'inobservation relatifs à la TPS/TVH et aux employeurs ont diminué au cours des cinq dernières années.

Diagramme 7 : Taux d'inobservation relatifs à la TPS/TVH et aux employeurs

L'Agence examine toutes les déclarations de revenus des sociétés visées par son programme des dossiers importants (revenu brut supérieur à 250 millions de dollars), car ces sociétés prennent part à des opérations commerciales très complexes et sont visées par une législation fiscale très technique. En raison de cette complexité et des revenus importants en cause,

des vérifications de tous les dossiers sont effectuées, lorsqu'un montant d'impôt important est en jeu, selon un cycle de vérification de deux ans.

L'Agence a lancé un projet de vérification des entreprises sur Internet en réaction à l'évolution rapide des technologies de l'information et à l'arrivée du commerce électronique comme une nouvelle réalité commerciale. Internet a entraîné des changements considérables dans le marché et a créé des problèmes d'observation qui n'étaient pas possibles ou qui ne pouvaient être envisagés dans le traditionnel commerce sur papier. Les objectifs du projet consistent à évaluer le niveau d'observation des entreprises qui exercent leurs activités au moyen d'Internet, à cerner les questions de vérification liées au commerce électronique, à acquérir des connaissances sur le contexte du commerce électronique et les pratiques qui y sont utilisées, à élaborer des sources de renseignements, de la formation et des outils se rapportant au commerce électronique, et à acquérir une meilleure compréhension des nouveaux risques d'inobservation que pose l'exploitation d'une entreprise au moyen d'Internet.

L'ARC a veillé tout particulièrement à ce que les Canadiens reçoivent leur juste part des taxes et des impôts sur les opérations commerciales internationales. En collaboration avec le ministère de la Justice, l'ARC a élaboré une solution globale à la question du « chalandage fiscal », qu'elle est en train de mettre en oeuvre. Le chalandage fiscal consiste à établir une résidence théorique dans une administration qui a une convention fiscale favorable avec le Canada. La résidence est habituellement établie de façon temporaire et dans le seul but de bénéficier des dispositions de la convention. L'ARC est en train d'examiner quelque 170 dossiers de chalandage fiscal pour vérifier que les lois fiscales canadiennes sont respectées.

L'Agence se penche également sur le risque lié aux revenus fiscaux provenant des arrangements en matière de prix de transfert en s'attaquant à des questions propres à l'industrie, à des opérations à l'étranger et à la restructuration de sociétés qui a pour effet de faire sortir des bénéfices imposables du Canada. L'Agence collabore avec les contribuables et avec les pays signataires d'une convention fiscale avec le Canada en vue de fournir une certitude en ce qui a trait au traitement des prix de transfert, et favorise l'observation au moyen d'arrangements préalables en matière de prix de transfert. Ces arrangements visent essentiellement à éviter la double imposition éventuelle des contribuables canadiens et de leurs parties liées établies à l'étranger qui ont droit aux avantages conférés par le réseau des 81 conventions fiscales du Canada.

Pour accroître sa capacité de gérer les programmes d'observation plus efficacement et d'exercer ses activités principales d'une façon plus intégrée et plus efficiente, l'Agence a entamé plusieurs initiatives de transformation des activités. Ces initiatives comprennent l'élaboration et la mise en oeuvre d'une suite intégrée de solutions de la technologie de l'information, qui permettront de tirer parti de ses actifs en matière de données et de fournir à ses employés spécialisés des outils qui les aideront à réaliser les priorités des programmes. Les principales initiatives à l'origine de la transformation des activités sont les suivantes :

- le programme du recouvrement intégré des recettes (RIR), qui vise les circuits de travail relatifs aux recouvrements, aux non-déclarants et aux paiements en souffrance;

- l'entrepôt des données RE/AD (Renseignement d'entreprise et aide à la décision) de l'Agence, qui établit la base des données nécessaires pour appuyer l'établissement de profils de risque en matière d'observation et l'analyse des résultats;
- le Système intégré de soutien d'infrastructure d'entreprise (SISIE), qui fournira un accès protégé à guichet unique à toute une série de systèmes visant à soutenir l'évaluation du risque, l'exécution des programmes et la gestion intégrée de l'information;
- la gestion des cas de l'Agence, qui fournira à tous les utilisateurs une solution commune en matière de gestion des cas dans le Web en vue d'attribuer et de suivre les activités liées aux charges de travail.

Recouvrement plus efficace des revenus

Voir à ce que chacun paie ce qu'il doit est important pour que le régime fiscal soit réellement équitable et pour qu'il soit perçu comme étant équitable. Il s'agit aussi, bien entendu, d'un élément important de la source de revenus du gouvernement.

Non seulement l'Agence a-t-elle réglé un très grand nombre de comptes grâce à ses mesures de recouvrement au cours des cinq dernières années (de 8,4 milliards de dollars en 2000 à 10,8 milliards de dollars en 2004), mais elle l'a fait de façon plus efficace. La production par ETP a augmenté, passant de 2,6 millions de dollars pour l'exercice se terminant en mars 2000 à 2,7 millions de dollars pour l'exercice se terminant en mars 2004.

L'amélioration du rendement opérationnel dans le secteur des recouvrements a commencé avec la mise en oeuvre du Centre national d'appels pour les recouvrements en 1997. En investissant dans une technologie de pointe, l'Agence a pu transférer des charges de travail très volumineuses et peu complexes des bureaux locaux à ce centre d'appels. Cela a permis aux employés des bureaux locaux de se concentrer davantage sur les comptes complexes présentant un risque élevé.

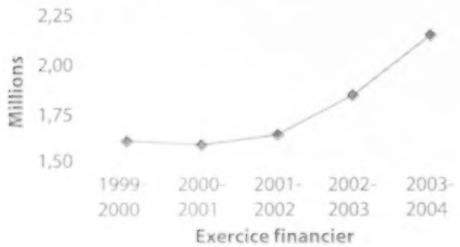
Le Centre national d'appels pour les recouvrements peut communiquer en temps opportun avec les clients et conclure avec eux des arrangements de paiement qui conviennent à l'Agence et aux clients. L'approche en question, adoptée dès le début du cycle de gestion des créances, permet de réduire le nombre de comptes nécessitant d'autres mesures d'exécution.

Diagramme 8 : Comptes réglés au Centre national d'appels pour les recouvrements*

* Les statistiques antérieures à 2001-2002 ne sont pas disponibles.

Le nombre d'appels traités par le Centre national d'appels pour les recouvrements a augmenté de 34 %, passant de 1,62 million au cours de l'exercice se terminant en mars 2000 à 2,17 millions au cours de l'exercice se terminant en mars 2004.

Diagramme 9 : Nombre d'appels traités



L'idée de créer un centre national d'appels pour les recouvrements afin d'accélérer le règlement d'un volume élevé de comptes peu complexes a été adoptée par d'autres administrations fiscales, dont le Japon et le Royaume-Uni.

L'Agence a néanmoins connu une croissance soutenue des comptes clients pour tous les revenus fiscaux qu'elle administre. En raison de la croissance des charges de travail et de l'attention accordée aux comptes clients plus récents, les comptes clients à l'inventaire depuis plus de cinq ans ont aussi augmenté légèrement. En 2004-2005, l'Agence a donc consacré des ressources supplémentaires au règlement des comptes clients plus anciens.

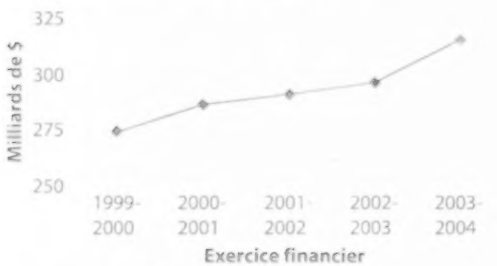
Afin d'empêcher une hausse plus importante du volume des comptes clients et de gérer efficacement le niveau existant des créances, le programme des comptes clients a mis en oeuvre une stratégie globale de gestion des créances. L'une des initiatives clés de cette stratégie vise à accroître l'utilisation d'une technologie qui permettra à l'Agence de repérer, en temps opportun, les comptes à valeur élevée qui présentent un risque élevé.

Répercussions fiscales

Pour le gouvernement du Canada et les gouvernements provinciaux et territoriaux, un régime d'observation plus efficace signifie pour la Couronne un flux de revenus plus vigoureux. La croissance des revenus fiscaux est assujettie à un grand nombre de facteurs, dont le rendement global de l'économie, les changements dans la politique fiscale ainsi que l'efficacité des processus et des pratiques de l'administration fiscale. Il est extrêmement difficile d'essayer de déterminer les répercussions de chacun des facteurs sur les revenus fiscaux. Dans l'ensemble, le total des revenus, qui s'élevait à 274 milliards de dollars pour l'exercice 1999-2000, est passé à 313 milliards de dollars.

Au cours des cinq années qui ont suivi la création de l'Agence, les répercussions financières moyennes par employé travaillant à temps plein aux activités de vérification, de validation et de rapprochement ont augmenté de 6 %, comparativement à la période de cinq ans qui a précédé la création de l'Agence. Le nombre moyen de dossiers achevés par employé a également augmenté de 6 % pour l'ensemble des programmes de l'observation.

Diagramme 10 : Croissance des revenus



L'Agence bénéficie périodiquement d'ajustements budgétaires pour pouvoir maintenir un niveau d'activité acceptable en ce qui concerne l'observation. D'importantes nouvelles ressources ont été fournies à partir de 2001-2002. L'Agence a réussi non seulement à respecter, mais aussi à dépasser les attentes en matière de rendement qui avaient été établies à

ce moment-là à l'égard des répercussions fiscales.

Le système de recours de l'ARC

Le système de recours de l'Agence est un élément central de l'approche adoptée à l'égard de l'observation. L'ARC administre l'un des plus importants services de règlement des différends au gouvernement fédéral. Elle offre à ses clients un processus de règlement des différends équitable et impartial, qui respecte leur droit fondamental à des recours relativement à l'application des lois et des programmes qu'elle administre. L'Agence examine les décisions contestées concernant l'impôt sur le revenu, la TPS/TVH, la taxe d'accise, le Régime de pensions du Canada (RPC) et l'assurance-emploi (AE). En 2003-2004, elle a reçu environ 59 000 oppositions relatives à l'impôt sur le revenu et à la TPS/TVH, dont environ 95 % ont été réglées par voie administrative. L'Agence a également reçu plus de 5 400 appels liés au RPC et à l'AE, dont environ 66 % ont été réglés par voie administrative.

De plus, le programme des appels coordonne l'initiative en matière d'équité de l'Agence et administre le programme des divulgations volontaires, qui permet aux clients de corriger des erreurs ou des omissions antérieures relatives à leurs obligations fiscales, et ce, sans encourir de pénalités. En 2003-2004, plus de 68 000 demandes provenant de clients et 1,6 million de renonciations automatiques ont été traitées aux termes des dispositions d'équité, tandis que 6 344 divulgations volontaires ont donné lieu à environ 459 millions de dollars en recouvrements d'impôt.

L'Agence estime que le programme des appels offre à ses clients un processus de recours efficace et efficient. En fait, dans le *Rapport de novembre 2004 de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes*, la vérificatrice générale faisait remarquer que le programme des appels de l'Agence règle les oppositions aux cotisations d'impôt sur le revenu et de TPS d'une manière équitable et impartiale, tandis que les appels visant les cotisations et les décisions relatives au RPC et à l'AE sont réglés de façon impartiale. La vérificatrice générale disait également qu'elle appuie les objectifs du programme des divulgations volontaires et qu'elle constate qu'il est bien reçu par les contribuables et les inscrits. Elle a aussi formulé des recommandations précises pour améliorer l'efficacité et l'efficience de l'administration et de l'exécution de divers aspects du programme des appels. L'Agence a pris des mesures pour donner suite à ces recommandations.

Élaborer et maintenir les partenariats internationaux

La mondialisation est accompagnée de risques liés à des pratiques qui compromettent l'équité et l'intégrité des régimes fiscaux. Un gouvernement doit pouvoir compter sur une assiette fiscale stable pour contribuer à l'infrastructure économique et sociale de son pays. Plus particulièrement, les pratiques fiscales qui compromettent la juste concurrence et ébranlent la confiance du public dans les régimes fiscaux, la vitesse accrue avec laquelle les mécanismes de planification fiscale abusive sont élaborés et appliqués à l'échelle mondiale, ainsi que la crainte grandissante d'essuyer d'importantes pertes de revenus sont toutes des priorités sur le plan de la recherche, du dialogue, de la consultation, de l'analyse comparative et de l'échange de pratiques

exemplaires entre les organisations internationales du domaine fiscal. De telles considérations n'ont pas seulement une incidence sur les revenus nationaux, mais aussi sur le climat de concurrence et sur les pratiques commerciales équitables nécessaires pour donner une certitude décisionnelle au monde du commerce international.

Dans la mesure où il existe des stratagèmes fiscaux audacieux et des pratiques fiscales déloyales sur le plan international qui visent à détourner des investissements uniquement à des fins d'évasion fiscale, le commerce international et le climat d'investissement en souffrent. Au cours des dernières années, les abris fiscaux abusifs structurés et commercialisés à l'échelle internationale ont proliféré. Ces opérations sont souvent complexes et plus difficiles à détecter et à déchiffrer lorsque les administrations fiscales nationales ne mettent pas en commun leurs renseignements et leurs connaissances.

L'Agence est résolue à améliorer sa connaissance et sa compréhension des questions internationales importantes en matière d'observation qui ne cessent de prendre de l'essor, telles que les abris fiscaux et les pratiques fiscales dommageables. Elle a entretenu des relations avec des associations internationales et avec les pays signataires d'une convention fiscale avec le Canada et elle a participé activement aux efforts internationaux visant à combattre les problèmes communs et à améliorer sa compréhension de l'inobservation à l'échelle internationale. La détection précoce des nouveaux enjeux permet à l'Agence de prévoir, de façon proactive, les ressources et les mesures nécessaires pour protéger l'assiette fiscale du Canada.

L'Agence a travaillé avec diligence à la création de partenariats clés avec d'autres pays par l'entremise de diverses organisations et associations. L'ARC joue un rôle de chef de file dans différents forums internationaux, y compris l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), au sein de laquelle le Canada préside le Comité des affaires fiscales; la Pacific Association of Tax Administrators (PATA); le Centre interaméricain des administrateurs fiscaux (CIAT) – le Canada préside le comité directeur du CIAT chargé de la promotion de l'éthique; la Commonwealth Association of Tax Administrators (CATA); et dans la francophonie, par l'entremise du Centre de rencontres et d'études des dirigeants des administrations fiscales (CRÉDAF). De plus, l'Agence travaille en étroite collaboration avec les États-Unis.

Même si de nombreux partenariats internationaux existaient déjà au moment de la création de l'Agence, la collaboration à l'égard des initiatives internationales a augmenté de façon marquée depuis le passage au statut d'agence. Les partenariats existants ont été renforcés, et l'Agence en a conclu de nouveaux. Ces derniers comprennent le Groupe des sept pays sur les paradis fiscaux, qui échange des renseignements et des méthodes pour relever les défis en matière d'observation que posent les abris fiscaux; le Centre d'information conjoint sur les abris fiscaux internationaux, qui a pour but de repérer et de freiner les opérations d'évitement fiscal abusives à l'échelle nationale et mondiale; le Comité des organismes internationaux des administrations fiscales (COIAF), qui favorise le dialogue entre les diverses administrations fiscales régionales et une plus grande cohérence dans les programmes de travail portant sur la fiscalité internationale

des organisations internationales du domaine fiscal participantes. Le Canada fait partie du secrétariat du COIAF.

En ce qui concerne les priorités internationales du Canada sur le plan du développement commercial et de l'aide au développement international, l'Agence est active dans un certain nombre de pays où elle contribue à élaborer des régimes d'impôt sur le revenu et de taxes à la consommation. La coopération internationale dans le domaine de l'administration fiscale est un élément essentiel à l'établissement d'un cadre équitable et ouvert visant le développement du commerce international.

Conclusion

Lorsque le gouvernement a annoncé, dans le discours du Trône et le budget de 1996, la création de ce qui allait un jour devenir l'Agence du revenu du Canada, il a fixé trois objectifs pour cet organisme. L'Agence devait donc :

- fournir un meilleur service aux Canadiens;
- devenir un organisme plus efficient et plus efficace, car elle aurait plus de souplesse pour adapter son administration à ses besoins;
- établir un partenariat plus étroit avec les provinces et les territoires.

Une période de cinq ans, c'est peu de temps dans la vie d'un organisme qui existe sous une forme ou une autre depuis la Confédération, en particulier pour un organisme comme l'Agence, qui a fait l'objet d'un programme de changement d'envergure. Néanmoins, c'est une période suffisante pour conclure que la mise à l'essai de la diversification des modes de prestation de services au Canada s'est avérée une réussite dans le cas de l'Agence du revenu du Canada.

Comme ce rapport l'a démontré, les Canadiens bénéficient d'une administration fiscale et des prestations de meilleure qualité, plus efficace et plus rapide que jamais auparavant. En effet, la prestation des services de l'Agence est devenue un modèle non seulement dans la fonction publique du Canada, mais également à l'échelle internationale, où l'Agence est considérée comme un chef de file. L'infrastructure que l'Agence a établie pour fournir ses services est inégalable et sert des intérêts fédéraux et provinciaux de plus en plus vastes.

En outre, l'ARC est une organisation beaucoup plus efficiente et efficace que ne l'était Revenu Canada. Dans le cadre de son initiative de réforme et de renouvellement administratifs, l'Agence a réussi à réduire ses frais généraux, ce qui lui permet de réaliser d'importantes économies continues. De façon semblable, grâce à une vaste initiative de réaffectation, plus d'un quart de milliard de dollars ont été réinvestis dans une nouvelle infrastructure et dans de nouveaux services pour les contribuables.

L'ARC a également accordé la priorité au renforcement de sa relation avec les provinces et les territoires. Ceux-ci font de plus en plus appel aux services de l'Agence pour l'exécution de leurs programmes fiscaux et de prestations. Les provinces et les territoires comptent de plus en plus sur les données de l'ARC pour administrer leurs programmes de prestations fondées sur le revenu. De plus, l'Agence a grandement amélioré les rapports qu'elle présente aux provinces et aux territoires ainsi que sa responsabilisation envers eux, résultat direct du passage au statut d'agence. Il s'agit d'un partenariat qui fonctionne bien.

Il n'y a aucun doute dans l'esprit des personnes qui ont été étroitement liées à l'ARC au cours des cinq dernières années que les réussites de l'Agence dans l'atteinte des objectifs qui lui ont été fixés reposent sur le dynamisme et l'enthousiasme organisationnels qu'a engendrés le passage au statut d'agence. La structure de régie unique de l'Agence a permis au Conseil de direction de jouer un rôle clé dans la supervision et la coordination de la restructuration intégrale des systèmes administratifs et du

régime des ressources humaines de l'Agence. La modernisation de la fonction de contrôleur et du régime d'administration a fait naître une culture qui valorise l'efficience, l'économie et l'amélioration continue, ce qui s'est traduit par des réalisations importantes dans le cadre des programmes des services à la clientèle et de l'observation de l'Agence. La modernisation du régime des ressources humaines a donné lieu à un effectif plus motivé et plus professionnel ainsi qu'à une équipe de gestion solide, capable de mener à bien les priorités de l'Agence.

Le tout a été mis en œuvre dans un contexte de responsabilisation accrue envers le Parlement, de même qu'envers les provinces et les territoires. Cette démarche est appuyée par un solide système de gestion du rendement, qui permet d'étendre la responsabilisation axée sur les résultats dans toute l'organisation, afin que tous les niveaux de gestion contribuent à la réalisation des priorités de l'Agence.

À presque tous les égards, l'Agence du revenu du Canada doit être considérée comme une initiative réussie et un avantage pour le pays. Le ministre, le Conseil de direction, le commissaire et les employés relèveront avec enthousiasme les défis des cinq prochaines années.

Annexe A Ententes avec d'autres ministères et organismes conclues ou mises à jour de façon importante depuis le 1er novembre 1999

Affaires étrangères Canada

- Protocole d'entente pour la participation au Programme de compensation interministériel

Agence des services frontaliers du Canada

- Protocole d'entente concernant les conditions régissant la prestation des différents services liés à l'exécution des programmes
- Protocole d'entente concernant la gestion des biens immobiliers nécessaires au fonctionnement des activités des postes frontaliers terrestres
- Protocole d'entente concernant la prestation de services de la technologie de l'information par l'ADRC

Agriculture et Agroalimentaire Canada

- Lettre de consentement – Accord provisoire sur les services et les coûts relatifs au Programme canadien du revenu agricole

Anciens Combattants Canada

- Lettre d'entente concernant la production, l'envoi postal et la diffusion des lettres d'allocations aux anciens combattants

Archives nationales du Canada

- Protocole d'entente définissant les conditions de protection des fonds de renseignements, y compris les renseignements protégés transmis aux Archives nationales du Canada

Banque du Canada

- Protocole d'entente en vue du remboursement de la partie du service de messagerie de l'ARC

Bureau du surintendant des institutions financières

- Protocole d'entente pour l'échange de renseignements et la collaboration des deux organismes

Bureau du vérificateur général du Canada

- Protocole d'entente concernant l'information sur les clients détenue par le BVG ou contenue dans les rapports du BVG

Ententes avec d'autres ministères et organismes conclues ou mises à jour de façon importante depuis le 1er novembre 1999

Commission canadienne du blé

- Protocole d'entente pour la participation au Programme de compensation interministériel

Développement économique Canada pour la région du Québec

- Protocole d'entente pour la participation au Programme de compensation interministériel

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

- Protocole d'entente pour la du participation au Programme de compensation interministériel

École de la fonction publique du Canada

- Protocole d'entente concernant la prestation en ligne de services de formation linguistique à l'intention des employés de l'Administration centrale (Campus direct)

Financement agricole Canada

- Protocole d'entente pour la participation au Programme de compensation interministériel

Gendarmerie royale du Canada

- Lettre d'entente concernant le statut de gendarme spécial surnuméraire et d'agent de la paix de la GRC

Ministère des Finances du Canada

- Autorisation 2003-2004 de divulguer les codes de Classification type des industries/Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (CTI/SCIAN)

Patrimoine canadien

- Protocole d'entente pour effectuer des vérifications du contenu canadien de productions cinématographiques ou magnétoscopiques canadiennes pour lesquelles une demande de certification a été soumise

Pêches et Océans Canada

- Protocole d'entente pour la participation au Programme de compensation interministériel

Ressources humaines et développement des compétences Canada et Développement social Canada

- Protocole d'entente concernant la prestation des programmes du Régime de pensions du Canada et de l'assurance-emploi par l'ARC
- Lettre d'entente définissant les conditions et les procédures à respecter lors de la communication de renseignements à des fins d'analyse, de recherche et d'évaluation de la politique fiscale

Ententes avec d'autres ministères et organismes conclues ou mises à jour de façon importante depuis le 1er novembre 1999

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

- Protocole d'entente concernant les projets exploratoires de l'initiative Gouvernement en direct
- Protocole d'entente concernant la stratégie d'investissement (ronde 3) de l'initiative Gouvernement en direct
- Protocole d'entente concernant les dispositions de la Politique gouvernementale en matière de sécurité

Service correctionnel du Canada

- Protocole d'entente dans le cadre de la communication de renseignements relatifs aux détenus

Société canadienne d'hypothèques et de logement

- Protocole d'entente pour la participation au Programme de compensation interministériel

Statistique Canada

- Protocole d'entente d'écrivant les rôles et les responsabilités lies à la divulgation de renseignements d'impôt et de TPS
- Arrêté de divulgation pour 2004-2005 pour l'utilisation des codes CTI/SCIAN par l'ADRC et d'autres organismes
- Protocole d'entente pour la participation au Programme de compensation interministériel

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

- Protocole d'entente concernant le service des données d'inscription des fournisseurs
- Protocole d'entente concernant la prestation de services de garde et recherche de documents gouvernementaux
- Protocole d'entente concernant les biens immobiliers et les services afférents

Annexe B Ententes avec les provinces et les territoires

Terre-Neuve-et-Labrador

- Protocole d'entente sur l'échange de renseignements et l'assistance mutuelle
- Protocole d'entente – Vérification des revenus des particuliers – Programme d'aide financière aux étudiants
- Protocole d'entente – Vérification des revenus des particuliers – Programme d'accréditation des pêcheurs professionnels
- Entente cadre de gestion des services

Île-du-Prince-Édouard

- Entente visant l'amélioration de la coopération, l'assistance mutuelle et l'échange de renseignements
- Protocole d'entente concernant la perception et la remise des taxes de vente provinciales en application de l'accord de réciprocité fiscale
- Entente cadre de gestion des services

Nouvelle-Écosse

- Protocole d'entente relatif aux services de traitement des paiements et à l'échange de renseignements
- Protocole d'entente concernant la communication de renseignements confidentiels dans le cadre de la prestation nationale pour enfants de la Nouvelle-Écosse
- Protocole d'entente entre l'Agence des douanes et du revenu du Canada et le Department of Agriculture and Fisheries de la Nouvelle-Écosse (concernant la vérification à des fins provinciales des livres des acheteurs autorisés de poisson)
- Protocole d'entente pour l'administration du remboursement aux contribuables de la Nouvelle-Écosse
- Protocole d'entente relatif à l'administration des avis de saisie-arrêt signifiés à la Commission des accidents du travail (CAT)
- Protocole d'entente concernant le répertoire des entreprises de la Nouvelle-Écosse, entre l'Agence des douanes et du revenu du Canada et le Nova Scotia Department of Business and Consumer Services
- Charte du répertoire des entreprises de la Nouvelle-Écosse
- Entente provisoire concernant la vérification de la déclaration d'observation aux fins de la passation de marchés
- Entente cadre de gestion des services

Nouveau-Brunswick

- Protocole d'entente concernant le nouveau système d'inscription des entreprises du Nouveau-Brunswick
- Entente cadre de gestion des services

Québec

- Protocole d'entente concernant la communication de renseignements confidentiels dans le cadre de la prestation nationale pour enfants
- Modalités d'application concernant les mécanismes de sécurité informatique mis en place pour la gestion de la TPS/TVH
- Modalités d'application concernant les procédures de traitement des demandes d'accès à des renseignements ou documents relatifs à la gestion de la TPS/TVH et la TVQ
- Modalités d'application concernant le traitement des communications en vertu de l'entente relative à l'administration de la taxe sur les produits et services
- Modalités d'application concernant la coordination et le contrôle dans l'administration de la TPS/TVH par le Québec
- Modalités d'application régissant la conduite des activités de vérification dans l'administration de la TPS/TVH par le Québec
- Modalités d'application régissant le traitement des avis d'opposition et des demandes de prorogation de délai dans l'administration de la TPS/TVH par le Québec
- Modalités d'application régissant les demandes d'interprétation, de décision d'interprétation ou de décision anticipée ainsi que le processus de désignation des municipalités, des organismes de bienfaisance et des réseaux de troc dans l'administration de la TPS/TVH par le Québec
- Protocole d'entente concernant la transmission de renseignements relatifs aux régimes de retraite du Québec entre le gouvernement du Canada et la Régie des rentes du Québec
- Lettres d'entente sur le taux de transfert d'impôts perçus à la source en Ontario à des résidents du Québec

Ontario

- Entente auxiliaire concernant le supplément de revenu de l'Ontario pour les familles travailleuses ayant des frais de garde d'enfants
- Protocole d'entente concernant la coopération mutuelle et les initiatives conjointes entre l'Agence des douanes et du revenu du Canada et la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail de l'Ontario
- Entente – Étendue de la validation pour le crédit d'impôt foncier de l'Ontario
- Protocole d'entente relatif aux procédés d'inscription commune des entreprises et à la modification des renseignements sur les entreprises

- Lettre d'entente à l'appui du programme d'échange visant le perfectionnement et du programme d'échange
- Protocole d'entente et entente sur les niveaux de service concernant la prestation des services dans les centres d'appels pour le programme du crédit d'impôt résidentiel pour les personnes âgées de l'Ontario

Manitoba

- Protocole d'entente concernant la communication de renseignements confidentiels dans le cadre de la prestation nationale pour enfants
- Protocole d'entente concernant l'échange de renseignements entre l'ADRC et Santé Manitoba
- Protocole d'entente pour le recouvrement de dettes dues à sa Majesté du Chef de la province du Manitoba par voie de compensation de dettes par remboursement
- Protocole d'entente concernant l'inscription conjointe des entreprises entre l'Agence des douanes et du revenu du Canada et la province du Manitoba

Saskatchewan

- Protocole d'entente concernant la communication de renseignements confidentiels dans le cadre de la prestation nationale pour enfants
- Protocole d'entente pour l'échange de renseignements sur les produits combustibles à déclarer, le tabac et les produits du tabac
- Protocole d'entente (relatif aux renseignements sur les contribuables nécessaires à l'administration et à l'exécution du programme de soutien spécial et de détermination des frais de logement selon revenu)
- Lettre d'intention – crédit pour la taxe de la Saskatchewan
- Entente relative à la perception par le Canada de la taxe de vente provinciale imposée par la Saskatchewan sur les biens meubles corporels désignés importés à des fins personnelles
- Protocole d'entente pour le recouvrement des dettes dues à Sa Majesté du chef de la province de la Saskatchewan par voie de compensation de dettes par remboursement, entre l'ADRC et le gouvernement de la province de la Saskatchewan
- Entente cadre de gestion des services

Alberta

- Protocole d'entente concernant le programme de vérification des revenus des particuliers – Programme d'aide aux étudiants, programme d'acquisition de compétences et programmes relatifs au marché du travail
- Protocole d'entente (concernant les renseignements sur les contribuables nécessaires à l'administration et à l'exécution du programme pour les personnes âgées et du programme d'aide en réponse aux besoins particuliers des personnes âgées)

- Protocole d'entente concernant le programme de vérification des revenus des particuliers – Soutien au maintien de l'indépendance et au revenu garanti aux personnes ayant une déficience physique grave, au programme albertain de la rente de veuf et à la prestation pour la santé des enfants de l'Alberta
- Protocole d'entente concernant l'application du remboursement de la taxe sur l'énergie de l'Alberta
- Entente relative à la perception des taxes sur le tabac visant le tabac importé par des consommateurs
- Protocole d'entente sur le recouvrement de dettes envers Sa Majesté du chef de la province de l'Alberta par voie de compensation de dettes par remboursements
- Entente cadre de gestion des services

Colombie-Britannique

- Lettre d'entente entre la Commission des accidents du travail de la Colombie-Britannique et l'Agence des douanes et du revenu du Canada – Objet : Entraide et collaboration
- Protocole d'entente concernant la communication de renseignements confidentiels dans le cadre de la prestation nationale pour enfants
- Protocole d'entente concernant la vérification des revenus des particuliers, entre l'ADRC et le Ministry of Health Services
- Lettre d'entente visant l'application de la remise de la Colombie-Britannique pour les coûts de l'énergie
- Lettre d'entente – en vue de l'application intégrée des processus d'inscription au registre des numéros d'entreprise, d'attribution des NE et de l'exécution des services fédéraux et provinciaux connexes
- Accord sur l'allègement d'impôts et d'intérêts de la Colombie-Britannique pour les travailleurs licenciés au titre de l'aide financière reçue dans le cadre du programme de réorientation des travailleurs forestiers
- Mandat du projet, Colombie-Britannique – ARC, Projet pilote d'évaluation des risques pour la province

Yukon

- Protocole d'entente en vue de l'échange de renseignements et d'une entraide
- Entente cadre de gestion des services

Territoires du Nord-Ouest

- Protocole d'entente concernant la communication de renseignements confidentiels dans le cadre de la prestation nationale pour enfants, entre le gouvernement du Canada et le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest

- Protocole d'entente pour le recouvrement des créances du gouvernement des Territoires du Nord-Ouest par voie de compensation
- Protocole d'entente concernant l'administration des avis de demandes formelles de paiement signifiées à la Commission des accidents du travail, entre l'ADRC et la Commission des accidents du travail des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut
- Entente cadre de gestion des services

Nunavut

- Protocole d'entente concernant l'administration et le paiement d'un remboursement gouvernemental au Nunavut en vertu de l'accord de réciprocité fiscale Canada – Nunavut
- Protocole d'entente concernant l'administration des avis de demandes formelles de paiement signifiées à la Commission des accidents du travail, entre l'ADRC et la Commission des accidents du travail des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut
- Entente cadre de gestion des services

Annexe C Ententes avec les Premières nations

Accords de perception et de partage de l'impôt sur le revenu et Accords avec les Premières nations relativement à la taxe sur les produits et les services

Premières nations du Yukon

- Premières nations de Champagne et d'Aishihik
- Première nation de Little Salmon/Carmacks
- Première nation des Nacho Nyak Dun
- Première nation de Selkirk
- Conseil des Tlingits de Teslin
- Tr'ondëk Hwëch'in
- Première nation des Gwitchin Vuntut
- Conseil Ta'an Kwäch'än
- Première nation des Kluane

Taxe de vente des Premières nations

Bandes

- Bande d'Adams Lake (C.-B.)
- Première nation de Buffalo Point (Man.)
- Première nation de Chemainus (C.-B.)
- Bande de Cowichan (C.-B.)
- Bande de Kamloops (C.-B.)
- Shuswap (C.-B.)
- Bande de Sliammon (C.-B.)
- Première nation de Tzeachten (C.-B.)
- Première nation de Westbank (C.-B.)
- Première nation de Dakota Whitecap (Sask.)

Annexe D Comités consultatifs de l'ARC

Comités consultatifs nationaux

Particuliers

- Comité consultatif des aînés

Organismes à but non lucratif

- Comité consultatif des organismes de bienfaisance

Professionnels

- Comité consultatif des fiscalistes

Généraux

- Comité consultatif du ministre
- Comité consultatif des Premières nations

Entreprises

- Comité consultatif des appels
- Comité consultatif de l'industrie cinématographique
- Comité consultatif de l'impôt international
- Comité de consultation des grandes entreprises
- Comité national de consultation des petites entreprises
- Comité de consultation des régimes de pension agréés

Comités de recherche scientifique et développement expérimental (RS&DE)

- Comité de partenariat de la RS&DE
- Secteur de la biotechnologie
- Secteur des produits chimiques
- Technologie de l'information – logiciels
- Secteur de la microélectronique
- Secteur des produits pharmaceutiques
- Secteur des plastiques
- Groupe de discussion sur l'amélioration des processus
- Secteur des pâtes et papiers
- Secteur des textiles

Comités consultatifs régionaux

Professionnels

- Comité consultatif externe (Atlantique)
- Institute of Chartered Accountants of Newfoundland and Labrador Audit Committee (Atlantique)
- Manitoba Professional Practitioners' Consultation Committee (Prairies)
- Comité des fiscalistes (Î.-P.-É., Atlantique)

Entreprises

- Groupe consultatif sur l'économie clandestine de la Nouvelle-Écosse (Atlantique)
- Comité consultatif des dossiers importants de la région du Pacifique
- Comité de consultation des petites entreprises (Atlantique)
- Comité de consultation des petites entreprises (Nord de l'Ontario)
- Comité de consultation des petites entreprises (Pacifique)
- Comité de consultation des petites entreprises (Prairies)
- Comité de consultation des petites entreprises (Québec)
- Comité de consultation des petites entreprises (Sud de l'Ontario)

Comités consultatifs locaux

Professionnels

- Comité consultatif des fiscalistes de l'ARC (Ottawa)
- Groupe de consultation entre l'ARC et les membres des professions libérales (Toronto-Centre)
- Lower Mainland CGA/CMA/CA Committee (Vancouver métropolitain)
- Comité consultatif des fiscalistes (Belleville)
- Comité consultatif des fiscalistes (Halifax)
- Groupe des fiscalistes spécialistes de la RS&DE de Hamilton (Hamilton)
- Comité consultatif des fiscalistes (Hamilton)
- Comité consultatif des fiscalistes (London)
- Comité consultatif des fiscalistes (St. Catharines)
- Groupe de consultation des fiscalistes de Toronto-Est (Toronto-Est)
- Groupe de consultation des fiscalistes de Toronto-Ouest (Toronto-Ouest)
- Sous-comité du groupe de consultation des fiscalistes de Windsor (Windsor)

Entreprises

- Comité de communication avec l'industrie du BSF de Calgary (Calgary)
- Comité consultatif de Hamilton sur l'insolvabilité (Hamilton)

- Groupe de travail sur les grandes sociétés (Montréal)
- Groupe de retour d'information sur la RS&DE (Hamilton)
- Groupe de retour d'information sur la RS&DE (Kitchener)
- Groupe de retour d'information sur la RS&DE (London)
- Groupe de retour d'information sur la RS&DE (Windsor)
- Comité consultatif des dossiers importants de Toronto-Centre (Toronto-Centre)
- Groupe de consultation sur la RS&DE de Toronto-Centre (Toronto-Centre)
- Comité de consultation des grandes entreprises de Toronto-Ouest (Toronto-Ouest)
- Groupe des intervenants en matière de RS&DE de Toronto-Ouest (Toronto-Ouest)